

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»
(ННГУ)**

На правах рукописи

ФОМИНА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Научная специальность: 5.2.6 Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук,
профессор
Трифонов Юрий Васильевич

Нижний Новгород – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления рисками.....	10
1.1 Классификации рисков деятельности предприятий в современной теории управления рисками	10
1.2 Исследование системы риск-менеджмента и подходов к оценке и управлению риском.....	25
1.3 Анализ методов оценки рисков бизнес-проектов предприятий.....	52
Глава 2. Построение системы управления рисками.....	57
2.1 Методика определения классификационных критериев оценки рисков....	57
2.2 Построение системы оценки рисков на основе анализа принципов определения весов коэффициентов при формировании комплексного интегрального показателя оценки риска.....	73
2.3 Методика определения и установления границ комплексного интегрального показателя риска.....	88
Глава 3. Апробация системы оценки рисков и информационно-аналитического обеспечения управления рисками предприятий.....	108
3.1 Метод определения комплексного интегрального показателя и анализ рисков с применением разработанной системы оценки рисков и информационно-аналитического обеспечения управления рисками.....	108
3.2 Описание принципов и порядка апробации системы оценки рисков на предприятиях АО АСЭ, АО «ОКБМ Африкантов».....	114
3.3 Рекомендации предприятиям, полученные в ходе апробации системы оценки рисков.....	123
Заключение.....	130
Список литературы.....	133
Приложения.....	161

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В реальной финансово-хозяйственной деятельности предприятий нет абсолютно безрисковых направлений. Реализация даже текущих бизнес-процессов подвергается влиянию широкого спектра рисков, как внешних по отношению к предприятию, так и внутренних, присущих деятельности самого предприятия.

В случае, если предприятием планируется реализация новых направлений деятельности или расширение, модернизация, улучшение действующих направлений путем осуществления бизнес-проектов влияние рисков существенным образом возрастает, в связи с тем, что любое нововведение влечет дополнительный риск.

Необходимость управления рисками как в текущей хозяйственной деятельности предприятия, так и при разработке новых направлений деятельности автору исследования представляется бесспорной. Без отсутствия понимания относительно возникающих в деятельности предприятия рисков, методов их оценки и измерения, способов управления ими, разработки системы управления рисками успешное функционирование предприятия невозможно.

Все вышесказанное обуславливает необходимость уделения должного внимания процессу управления рисками на предприятии, обеспечения его соответствующей методологической поддержкой, представляющей собой не только разработанную систему управления рисками, но и соответствующий инструментарий для проведения оценки рисков.

Разработанность проблемы. Важно отметить, что теория риск-менеджмента в настоящее время окончательно не сформирована. Автором с целью максимальной обоснованности результатов научного исследования был изучен существенный перечень научных изданий отечественных и зарубежных исследователей. Не умаляя вклада исследователей в создание теории управления риском, необходимо отметить, что в настоящее время

отсутствуют единый подход к определению риска и единая классификация риска, недостаточно структурированы методы оценки и управления риском.

Кроме того, оценка рисков реализации бизнес-проектов производится сейчас, в основном, только на основании финансовых показателей, рассчитываемых в рамках бюджетных подходов, без оценки влияния прочих рисков, воздействующих на реализацию проекта. Больше того, расчеты финансовых показателей с применением бюджетных подходов характеризуются сложностью их осуществления, высокими требованиями к квалификации персонала, осуществляющего расчет с применением существующих программных продуктов.

Необходимо отметить так же, что в настоящее время отсутствует инструментарий, позволяющий помочь предприятиям проанализировать все риски, оказывающие влияние на их деятельность, а также, в условиях отсутствия жестких требований к квалификации персонала, проводящего анализ и в условиях временных ограничений проанализировать деятельность по планируемой реализации бизнес-проекта, провести анализ рисков текущей деятельности предприятия, предварительно оценить риск идеи бизнес-проекта в случае реализации сложных проектов на крупных предприятиях до окончательной разработки проекта.

Вышеперечисленное подчеркивает необходимость и наличие спроса со стороны предприятий на разработку системы показателей оценки рисков деятельности предприятий и/ или реализации проектов, которая может использоваться как в качестве основного инструмента для принятия управленческого решения, так и в качестве вспомогательного инструмента принятия решения, используемого для предварительной оценки целесообразности проведения дальнейшего детального анализа.

Все вышеперечисленные моменты и обусловили актуальность темы исследования и необходимость ее изучения.

Целью данного исследования является разработка системы оценки рисков на предприятиях, как в части системы показателей, используемых для

оценки рисков, так и в части создания информационно-аналитического обеспечения управления рисками предприятий, позволяющего осуществлять наиболее рациональное применение системы управления рисками на практике.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- изучение теории риска и риск-менеджмента в части существующих подходов к определению риска, классификации рисков, методов оценки и управления рисками, технологии управления риском;
- анализ подходов к оценке рисков проектной деятельности, изучение программных продуктов, используемых для осуществления расчетов финансовых показателей эффективности реализации проекта;
- анализ действующих подходов к разработке скоринговых методик и установления весов коэффициентов, используемых при агрегировании значений показателей и формировании интегрального коэффициента;
- структурирование изученной информации и разработка методологической информации для разработки системы показателей оценки рисков бизнес-проектов путем авторской формулировки определения термина «риск», создания карты (матрицы) рисков, разработки перечня рисков, используемых в предлагаемой системе показателей;
- формирование системы показателей оценки риска, позволяющей проводить предварительную и текущую оценку рисков реализации проектов на предприятиях, а также анализ рисков текущей деятельности предприятий;
- определение подходов к установлению весовых коэффициентов по каждому виду, подвиду и характеристике риска;
- определение границ значений комплексного интегрального показателя риска, позволяющих отнести рассматриваемое предприятие или реализуемый проект к одной из трех групп предприятий в соответствии со степенью эффективности управления по отношению к рискам:

1. деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта

эффективна и не требует принятия дополнительных управленческих решений;

2. деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта относительно эффективна и требует принятия управленческих решений, направленных на минимизацию рисков, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность предприятия или реализацию проекта, например, путем проработки вопроса улучшения производственной оснащенности/заключения договоров с контрагентами/возможности привлечения квалифицированных специалистов;

3. деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта неэффективна и ведет к существенным финансовым потерям вплоть до банкротства предприятия;

- разработка информационно-аналитического обеспечения управления рисками предприятий, обеспечивающего наиболее рациональное использование предложенной системы оценки рисков на практике;

- апробация системы показателей оценки рисков.

Объектом диссертационного исследования являются системы управления рисками, возникающими в процессе производственной деятельности предприятий и реализации бизнес-проектов.

Предметом исследования являются управленческие отношения, формируемые в процессе становления и развития систем управления рисками на предприятиях.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили отечественные и зарубежные разработки в области риск-менеджмента, нормативно-правовые акты по исследуемой проблематике, отечественные и зарубежные стандарты в области риск-менеджмента.

В работе использованы статистические материалы и отчетные данные ряда предприятий Нижегородской области.

Инструменты исследования. Для теоретического обобщения и разработки положений диссертации использованы методы моделирования

экономических процессов, методы макроэкономического и микроэкономического анализа, расчетно-аналитические методы, количественные методы определения весов параметров, скоринговые методы оценки финансового состояния предприятий.

Теоретическая значимость работы/научная новизна работы заключается в:

- проведении всестороннего исследования существующей литературы по риск-менеджменту, включая существующие стандарты по управлению риском,
- обобщении и систематизации широкого спектра работ отечественных и зарубежных исследователей,
- разработке авторского подхода к термину «риск», классификации рисков, уточнения технологии риск-менеджмента, создания карты (матрицы) рисков,
- обобщении и систематизации используемых подходов к оценке весовых коэффициентов критериев, скоринговых методик оценки;
- разработки системы показателей оценки рисков текущей деятельности предприятий и реализации бизнес-проектов на предприятиях;
- рационализации подходов к анализу рисков, позволяющей осуществлять применение системы показателей оценки рисков широким кругом предприятий.

Практическая значимость работы является в решении двух задач, а именно, разработки системы показателей оценки рисков и информационно-аналитического обеспечения управления рисками предприятий.

Система показателей оценки рисков отвечает следующим критериям:

- полнота спектра рисков, охватываемых в рамках анализа;
- универсальность в применении как в части характера деятельности предприятий, их масштабов, стадии жизненного цикла, так и в части их отраслевой принадлежности;
- удобство применения;

- обоснованность полученных в рамках оценки результатов.

Предложенный в рамках диссертационного исследования инструментарий практически не нуждается в существенных дополнениях и улучшениях и может быть использован на предприятиях широкого спектра деятельности как в качестве основного инструмента оценки рисков реализации бизнес-проектов, так и в качестве вспомогательного инструмента наряду с действующими методиками оценки рисков бизнес-проектов (в качестве инструмента для предварительной оценки рисков реализации сложных бизнес-проектов для принятия решения о целесообразности проведения детальных расчетов; для оценки рисков текущей деятельности предприятий с целью возможной корректировки деятельности в случае выявления существенных рисков, способных привести к ухудшению финансово-хозяйственной деятельности предприятий).

Предлагаемое в рамках диссертационного исследования решение предполагает проведение всестороннего анализа рисков, влияющих на деятельность предприятия и/или реализацию бизнес-проекта путем заполнения оценочных таблиц по каждому виду риска посредством проставления оценки влияния каждой характеристики риска, максимально соответствующей анализируемому проекту и/или предприятию. Результаты полученных оценок агрегируются для получения значения комплексного интегрального показателя. Путем сравнения значения показателя с границами диапазонов, соответствующих эффективному предприятию или реализуемому проекту; предприятию или проекту, требующему принятия дополнительных управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности; неэффективному предприятию или реализуемому проекту, определяется степень эффективности управления по отношению к рискам деятельности анализируемого предприятия или реализуемого проекта.

Апробация работы. Предложенные система показателей оценки и информационно-аналитическое обеспечение управления рисками деятельности предприятий прошли теоретическую и практическую

апробацию результатов. Метод теоретической апробации нашел свое применение в ходе подготовки диссертационной работы путем проведения расчетов с использованием системы показателей оценки по трем гипотетическим предприятиям, каждое из которых относилось к одной из трех групп: эффективное предприятие или реализуемый проект; предприятие или бизнес-проект, требующие принятия дополнительных управленческих решений; неэффективное предприятие или бизнес-проект. Проведение расчетов по указанным выше предприятиям подтвердило практическую применимость разработанного решения в части создания системы оценки рисков.

Кроме того, была осуществлена практическая апробация результатов диссертационного исследования на предприятиях, входящих в состав Госкорпорации «Росатом»: АО «Атомстройэкспорт», ФГУП «ОКБМ им. И.И. АФРИКАНТОВ», что подтверждается справками о внедрении.

По теме диссертации опубликована 21 научная статья, в том числе в изданиях перечня Всероссийской аттестационной комиссии – 6 статей. Общий объем публикаций – 7,4 п.л., из них авторских – 5,6 п.л.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, содержит список литературы, состоящий из 329 наименований, и 16 приложений. Работа изложена на 132 листах машинописного текста и включает 9 рисунков, 58 таблиц, 16 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

1.1 Классификация рисков деятельности предприятий в современной теории управления рисками

В реальной экономике нет абсолютно безрисковых процессов и явлений. Деятельность хозяйствующих субъектов постоянно подвергается влиянию широкого спектра факторов риска внешней среды и внутренних факторов риска, нарушающих тем или иным образом запланированный ход событий, влияющих на достижение стратегических целей.

По данным социологических опросов, значительная часть людей на бытовом уровне понимают под риском «приблизительную качественную оценку уровня опасности, ущерба или неудачи, срыва или невозможности реализации задуманного действия, мероприятия или процесса либо в целом, либо в отдельных их частях, в самых разнообразных сферах человеческой деятельности» [328].

Ученые-исследователи единодушны, в том, что риск – это неотъемлемая часть предпринимательской деятельности. Однако, что касается непосредственно понятия «риск» в финансово-хозяйственной деятельности, способов управления риском, здесь не только нет единства позиций, но и имеются даже диаметрально противоположные точки зрения.

Сложность решения проблемы заключается в первую очередь в отсутствии аксиоматичной теории риска и научно-обоснованного определения термина «риск».

Риск трактуют как действие, событие, ситуацию, неопределенность, вероятность.

Риск встречается практически повсеместно, поэтому термин «риск» не может быть сформулирован однозначно. Его формулировка зависит от сферы использования и должна основываться на предмете изучения конкретной науки, используемых ею подходах и методах. У математиков под риском

понимают вероятность, у страховщиков – предмет страхования, у инвесторов – отклонение доходности инвестиционного портфеля и т.д.

Как экономическая категория понятие «риск» также не унифицировано, что затрудняет выработку единого подхода к его оценке и анализу. Риск трактуется как возможность возникновения непредвиденных потерь в результате принятия того или иного решения и/или совершения действия, как действие наудачу в надежде на успешный исход, как опасность наступления непредсказуемых негативных последствий.

Изучением способов управления и оценки экономическими рисками занимается большое число зарубежных и отечественных ученых, в публикациях которых рассматриваются факторы риска, приводятся классификации рисков, прогнозируется анализ возможного ущерба, исследуются пути минимизации рисков.

Среди зарубежных ученых, заложивших основы теории управления рисками, необходимо отметить Кантильона Р., Кейнса Д., Кирцнера И. [121], Найт Р. [185], Сэй Ж.Б., Тюмен А., Шумпетер Й.

Представители классической теории предпринимательского (делового) риска – Милль Дж., Сениор Н.У. – приравнивают риск к математическому ожиданию потерь, возникающих в результате выбранного решения и трактуют его как ущерб вследствие осуществления данного решения.

Необходимо отметить следующих отечественных исследователей Баканова М.И., Балабанова И.Т. [26], Гиляровскую Л.Т., Клейнера Г.Б. [122], Райзберга Б.А. [215], Севрук В.Т. [229], Хорина А.Н. и др.

В исследованиях, касающихся теории оптимального управления [например, 26], риск трактуется как «результат деятельности человека, осуществляемой в условиях ресурсных ограничений и информационной неопределенности при наличии выбора способа достижения целей».

Определения риска, встречающиеся в научной литературе, обобщены автором в Таблице 1 (Приложение 1). Перечень определений может быть расширен, однако, с точки зрения автора, представленная выборка может

считаться репрезентативной для формирования полной картины представленных в научной литературе определений термина «риск», которые условно могут быть разделены на четыре группы, трактующие риск как:

1. принятие решения субъектом, здесь в части определений отдается предпочтение «психологическому» или «операционному» подходу;
2. объективная категория, связываемая с деятельностью;
3. частный случай «опасности», так называемая «специфическая опасность»;
4. математическое ожидание возможных потерь или колебания доходности (в данной группе происходит некоторая подмена понятия «риск» понятием «показатели риска»).

Перечисленное выше свидетельствует о том, что практически невозможно разработать «универсальное» определение риска. При этом, необходимо подчеркнуть, что исследования специалистов в области риска относятся к нескольким теоретическим направлениям. По сути, в части коммерческой деятельности многочисленные определения могут быть условно отнесены к двум направлениям:

- риск-угроза, когда риск рассматривается как возможный ущерб от реализации определенного решения, материальные, финансовые и иные потери;
- риск-возможность: возможная удача, получение прибыли или доходов в результате реализации решения.

По мнению автора настоящего исследования, необходимо рассматривать риск с обеих сторон: учитывать как негативные последствия, так и возникающие возможности в результате выбранного решения.

Специалисты по риск-менеджменту подразделяют риск на две большие категории:

- риск как «опасность случайного наступления (личных и имущественных) последствий» (здесь, риск рассматривается как объективная категория);

- риск как «выбор варианта поведения с учетом опасности, угрозы, возможных последствий, как оценка человеком поступка, как сознательный выбор с учетом альтернатив» (субъективная концепция риска, наиболее последовательно разработанная В. А. Ойгензихтом) [196].

Считаем, что формирование концепции риска должно осуществляться с применением объективного и субъективного подходов.

В результате исследования различных определений термина «риск» выделены основные свойства, характеризующие рисковую ситуацию:

- неопределенность события – «непредвиденный характер события, определяющий, какой из возможных исходов реализуется на практике» [14, 117, 118, 119, 224];
- многовариантность – существование альтернативных решений [117, 118, 119] –существование риска только в условиях многовариантности развития событий;
- потери – существует хотя бы один неблагоприятный исход, который влечет за собой непреднамеренное сокращение стоимости в результате реализации имевшей место опасности; существует вероятность наступления неблагоприятных последствий [63, 64, 122, 185];
- неопределенность в оценке вероятности и величины последствий. Именно отсутствие определенности в оценке вероятности и величины последствий является ключевой характеристикой риска, так как если риск может быть учтен, он автоматически должен быть отнесен к категории «затраты»;
- безразличность – риск должен затрагивать чьи-либо интересы – человека или организации, которые будут ставить своей целью – не допустить подобного развития событий, необходимость выбора в условиях неопределенности;
- наступление последствий не зависит от воли лица, претерпевающего эти неблагоприятные последствия;

- противоречивость – риск может как являться стимулом для научно-технического прогресса, так и преградой для социально-экономического развития, когда ответственные решения принимаются недостаточно квалифицированными специалистами и/или в условиях отсутствия всей необходимой информации для принятия решений, а также при их принятии без четкого анализа последствий и учета существующих закономерностей развития явлений.

При анализе определений риска были выявлены основные функции, присущие понятию «риск»: стимулирующая и защитная функции (представлены на Рисунке 1).

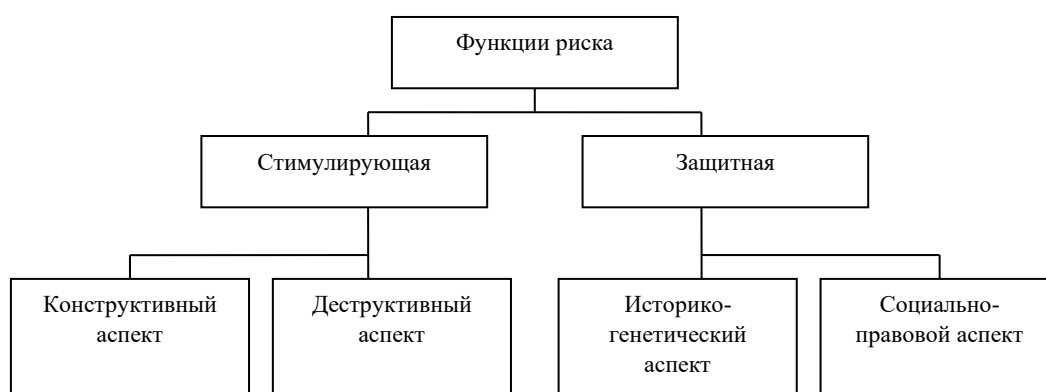


Рисунок 1 - Функции риска

Источник: [145]

У стимулирующей функции имеются конструктивный аспект (риск здесь выступает как катализатор при решении многих задач) и деструктивный аспект (авантюризм при принятии решений и их реализация с необоснованным риском).

У защитной функции также имеется два аспекта: историко-генетический (склонность людей к стихийному поиску средств защиты от неблагоприятных событий) и социально-правовой (необходимость внедрения категорий правомерности риска в действующее законодательство).

Мы считаем, что риск представляет собой событие, приводящее к отклонению от среднего уровня значения рассматриваемого параметра, которое может возникнуть или не возникнуть и иметь как отрицательный, положительный, так и нулевой результат.

Отсутствие единства в понимании сущности риска и значительное число определений риска обусловлено его многовариантностью, множеством противоположных реальных оснований.

На наш взгляд, наиболее обоснованными определения сути риска и его источников являются позиции следующих зарубежных и отечественных экономистов: Ф.Х. Найта [185], Ю. Бригхэма [45], Л. Гапенски, Дж. Ван Хорна [52], И.Т. Балабанова [26], Г.Б. Клейнера [102,103,107], В.Л. Тамбовцева [107], Р.М. Качалова [107], В.Н. Вяткина [63, 64, 218], И.В. Вяткина [63], В.А. Гамзу [63, 65], Ю.Ю. Екатеринославского [63, 65], Дж. Дж. Хэмптона, М.А. Рогова [220], Е.М. Четыркина [312]. Они считают, что источником риска является неопределенность, и сам риск – отклонение от ожидаемого хода событий.

В своей деятельности предприятие неизбежно подвергается влиянию различных факторов риска, учет которых в обязательном порядке необходим для поддержания его устойчивой работы. Для того, чтобы системно оценивать и регулировать риски предприятий принципиально важно достаточно полно определить их классификацию. Все факторы риска необходимо выявить, идентифицировать, проанализировать и упорядочить по важности и степени вклада в профиль риска предприятия. При этом, учитывая, что оперировать огромным числом рисков крайне затруднительно, необходимо анализировать силу их влияния.

Сейчас практически отсутствуют методы и модели количественного анализа риска, при этом, в условиях наличия потребности в четко структурированном описании источников риска и разработке соответствующего методического инструментария, исследования по созданию

системы регулярных процедур выявления факторов риска существенно активизировались в последнее время.

Если для банков, финансовых, страховых и инвестиционных институтов факторы риска подробно изучены, а некоторые результаты доведены до практических рекомендаций по управлению риском, то деятельности производственных предприятий в этом аспекте посвящено сравнительно мало публикаций.

Требуется определить общую схему описания, выявления и оценки различных видов рисков и их комбинаций на основе их характеристик.

Для решения указанной задачи прежде всего важна классификация рисков. В работах многих авторов делается попытка классифицировать риски, встречающиеся в различных видах хозяйственной деятельности. Однако, в современной экономической литературе отсутствует не только единое определение понятия «риск», но и единая классификация рисков.

Нами была проведена работа по анализу представленных в специальной и научной литературе классификаций рисков. Обобщенная информация о видах рисков, выделяемых в различных специальных и научных трудах, представлена в Таблице 2 (Приложение 2). Результаты опроса относительно существующих классификаций рисков, проведенного Российской ассоциацией Маркетинга представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Существующие классификации рисков, согласно опросу, проведенного Российской ассоциацией Маркетинга среди менеджеров 1500 предприятий в 45 регионах России

Вид риска	Частота упоминаний, %
Отраслевые риски	
Состояние рынка, развитие конкуренции	28,86
Законодательная защита отрасли	26,11
Значимость предприятия в масштабах России	17,52
Недобросовестная конкуренция	27,49
Акционерные риски	
Передел акционерного капитала	39,41
Несогласованность позиций крупных акционеров	6,47

Государственное вмешательство	30,58
Обеспечение прав акционеров	23,52
Кооперационные (риски инфраструктуры)	
снабженческие	27,89
транспортные	29,89
финансовые	13,58
сбытовые	27,89
Риски в регулировании деятельностью предприятия	
Изменение местного налогообложения	31,11
Изменение федерального налогообложения	35,95
Риск штрафов и санкций	18,73
Риск отмены льгот	14,19
Технологические риски	
Риски пожара	61,29
Риски затопления	24,74
Финансовые риски	
Дефицит денежных средств	70,96
Изменение процентных ставок	29,03
Риск качества управления	
Уровень квалификации команды управления	26,80
Устойчивость команды управления	10,20
Влияние руководства во властных структурах	18,55

Источник: [147].

Анализ представленных классификаций позволяет сделать следующие выводы.

В теории риск-менеджмента не представлена единая классификация рисков, включающая в себя стандартизированный перечень рисков, отнесенных к различным классификационным группам. В трудах исследователей называется более, чем 220 видов риска, объединяемых в различные классификации [305].

Отметим, что при рассмотрении вопроса о классификации рисков:

1. В настоящее время значительным числом исследователей в рамках создания теории рисков активно происходит формирование не только научно-обоснованного определения термина «риск», но и разработка общепризнанной классификации риска.
2. Формирование классификаций риска исследователями осуществляется с применением системного подхода, при этом, существуют сложности в поиске системообразующего принципа, позволяющего сделать классификацию рисков практичным инструментом для выделения и

организации рисков.

3. В связи с тем, что для изучения специфики и природы конкретного риска, необходимо понимать его принадлежность к классификационной группе, существует острая потребность в классификации рисков.

4. В части названий рисков и определения их содержания также наблюдается широкое разнообразие, кроме того, имеется практически диаметрально противоположный разброс мнений в части отнесения рисков к определенным группам и их соподчиненности.

5. Сложности в формировании классификации рисков обусловлены тесной взаимосвязью и замещением рисков, их пересечением и взаимным влиянием. Кроме того, зачастую специфика самих рисков, многообразие ситуаций, возникающих у хозяйствующих субъектов, желание определить каждый источник риска своим видом, различие степени детализации и точек зрения авторов, вынуждает исследователей использовать очень большое количество видов рисков.

Отметим, что необоснованно считать, что в ближайшее время будет сформирована универсальная классификация рисков, в первую очередь, в связи с тем, что не решен фундаментальный вопрос относительно возможности существования подобной универсальной классификации рисков, применимой для предприятий различных типов, функционирующих в различных условиях развития, в принципе.

По результатам изучения большого числа источников был сделан вывод, что многообразие критериев определяется целью, сформулированной классификационным признаком, при этом, даже для одинаковых классификационных признаков, в научной литературе, предлагаются разные, в том числе, и противоречащие критерии отнесения рисков к классификационной группе, что обусловлено наличием тесной взаимосвязи возникающих рисков и сложностью проведения четкой границы между ними.

В исследовательских работах, посвященных классификации рисков, явный приоритет большинства авторов отдается трем признакам: по сфере

проявления, по структурному признаку и по видам. Такая классификация чаще всего встречается в рассмотренных работах и, одновременно, содержит максимальное количество выделяемых рисков – от 8 видов по каждой классификационной группе. В степени детализации нет абсолютного единодушия, но основные виды рисков не вызывают серьезных разночтений авторов. Это объясняется максимальной приближенностью трех классификационных групп к практической деятельности по управлению рисками на микроуровне, что поддерживает общую тенденцию направленности научных трудов.

Достаточно широкое признание также получили следующие классификационные признаки: по источнику возникновения, по отношению к предприятию, по масштабу проявления, по возможности страхования, в зависимости от возможного результата, по степени воздействия, по фазе инвестиционного цикла и по возможности дальнейшей классификации. По этим признакам риски выделяются в более узком спектре – от 2 до 8 видов.

В проведенном анализе мы рассматриваем также более 15 классификаций, которые имеют меньшие как популярность в литературе, так и диапазон видов рисков внутри них. Они являются интересным материалом с точки зрения системного подхода к анализу рисков и специфических потребностей в управлении рисками отдельных субъектов.

Наиболее полную картину подходов к классификации рисков в своих работах показывают Балабанов И.Т. [26], Бланк И.А. [41], Давыдова Р.Т. [82,83], Игошин Н.В. [109], Кучарина Е.А. [147], Лисицина Е.В. [154], Токаренко Г.С. [154], Скамай Л. [238, 239, 240,241], Татьянников В.А. [253], Трошин А.С. [271], Цветкова Л.И. [301, 302], Иванов В.В. [301], Минязев М.Р. [302], Чернов В.Б. [310].

Считаем, что вопрос возможности создания универсальной классификации рисков обусловлен объективными сложностями, возникающими в процессе принятия решений, обусловленными конкретной ситуацией и условиями функционирования хозяйствующего субъекта, а также

развитием общества, сопровождаемым появлением новых видов деятельности, деловых и культурных традиций, которые неизменно оказываются сопряжены с проявлением новых же видов риска. Кроме того, построение универсальной классификации не может быть абсолютно необходимым.

Более ценным является определение индивидуального комплекса рисков для конкретного предприятия, так как специфика деятельности предприятия определяет природу рисков и необходимость включения тех или иных критериев в классификацию.

При этом, несомненно, что для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо заниматься расширением направлений деятельности и оптимизацией уже существующих видов деятельности. Реализация бизнес-проектов предприятием как реализация предприятием новых направлений деятельности является наиболее рискованным участком функционирования. Для того, чтобы предприятие в ходе реализации бизнес-проекта достигло желаемого результата, необходимо четко представлять все риски, влияющие на предприятие на данном этапе, а также возможности их минимизации.

Особенностью рисков, сопровождающих процесс реализации бизнес-проектов, является их системный характер (реализация одного из рисков увеличивает вероятность реализации других рисков), что приводит к необходимости создания отдельной классификации рисков для рисков проектов. Так как риски реализации бизнес-проектов характеризуются большим многообразием, в литературе также встречаются десятки классификаций риска для проектных рисков, при этом дискуссионным остается вопрос о подходах к ее разработке (на основе общей классификации рисков или как самостоятельная классификация).

Считаем, что для ответа на данный вопрос первоначально необходимо определиться с целью разработки классификации рисков. Классификация рисков проекта необходима, не только для систематизации информации о рисках, определения взаимосвязи между ними, но для разработки методов и

инструментов управления рисками и формирования выводов о качестве управления рисками проекта. При этом, считаем, что для проектных рисков основной группировки факторов должна являться ориентация на методы противодействия рискам. При формировании классификации рисков необходимо максимально систематизировать «предвиденные» факторы риска и максимально сузить круг и снизить влияние непредвиденных факторов риска.

Требования к классификации рисков деятельности предприятий могут быть сведены к следующему:

- включение в классификацию максимального количества рисков;
- определение наиболее важных для предприятия рисков;
- расширение перечня предвидимых рисков;
- разработка списка непредвиденных рисков;
- проведение оценки риска по каждому виду с целью максимизации точности оценки;
- отражение методов управления рисками и возможность определения эффективности использования методов управления рисками в точной привязке к рискам, включаемым в классификацию;
- формирование классификации с использованием достаточного объема ретро-данных;
- гибкость классификации и возможность корректировок, как в части групп и перечней рисков, так и методов разработки решений по управлению ими.

В рамках настоящего исследования была разработана авторская классификация рисков деятельности предприятий (представлена в Таблице 4).

Таблица 4 – Авторская классификация рисков

№	классификационный признак	виды рисков
1	По сфере проявления	законодательно-правовой криминогенный-инвестиционный

		общеэкономический политический природно-естественный социальный технико-технологический экологический
2	По структурному признаку	безопасности имущественный кадровый коммерческий маркетинговый организационный производственный транспортный финансовый
3	По видам рисков	банкротства валютный деловой или бизнес-риск депозитный инвестиционный инфляционный кредитный ликвидности налоговый операционный процентный репутации рыночный трансфертный форс- мажор
4	По источникам финансирования	риск, связанный с внешними источниками финансирования (структурный инвестиционный риск) риск, связанный с привлеченными источниками финансирования инвестиций риск, связанный с внутренними (собственными) источниками финансирования инвестиций (риск самофинансирования) риск, связанный с соотношением собственных, заемных и привлеченных средств
5	По отношению к предприятию	внешний внутренний
6	По масштабу проявления рисков / По объекту возникновения	общегосударственный региональный отраслевой риск уровня отдельной организации риск, связанный с индивидуальным положением инвестора риск отдельной финансовой операции риск различных видов финансовой деятельности
7	По форме последствий	риск прямых инвестиционных потерь риск упущенной выгоды
8	По виду потерь	материальные потери

		потери времени социальные потери специфические источники потерь трудовые потери финансовые потери
9	По возможности прогнозирования	непрогнозируемый прогнозируемый
10	По влиянию на рискообразующие факторы	объективный субъективный
11	По характеру проявления во времени и степени повторяемости	временный однократный риск перманентный (постоянный) условный
12	По степени управляемости	неуправляемый управляемый
13	По возможности страхования	нестрахуемый страхуемый
14	По возможности диверсификации	диверсифицируемый недиверсифицируемый
15	По уровню принятия решений	оперативный стратегический тактический
16	По степени воздействия и уровню влияния:	существенный умеренный незначительный игнорируемый критический катастрофический приемлемый

Источник: *составлено автором.*

Необходимо отметить, что разработанная классификация максимально полно соответствует цели настоящего исследования, ее специфика обеспечивает возможность разработки модели оценки рисков деятельности предприятий.

При составлении классификации учитывался характер повлиявших на возникновение риска обстоятельств. При ее формировании было учтено, что в качестве основных источников риска выступают как объективные факторы, приводящие к сложностям прогнозирования – неполнота и/или недостаточность информации, так и субъективные факторы, приводящие к

проблеме распознавания – субъективность восприятия информации и возможность принятия неверного решения.

На каждом этапе деятельности предприятий могут меняться рисковые обстоятельства, один и тот же риск может видоизменяться или совсем исчезать или, наоборот, появляться. В частности, при оценке рисков в процессе осуществления бизнес-проекта, анализ рисков должен проводиться на каждом этапе его реализации:

- до начала реализации проекта (на данном этапе система рисков обусловлена поиском и возможностью ошибки выбора самой идеи бизнес-проекта). Просчеты на начальном этапе наиболее опасны – непринятие во внимание отдельных видов рисков – могут стоить либо их реализации, либо последующего усложнения процесса их регулирования;
- в ходе реализации (на этом и последующем этапах система рисков «связана с непосредственной реализацией проекта в системе производственно-рыночных отношений» [128]; необходимо анализировать соответствие прогнозов действительному ходу дел);
- на заключительном этапе.

Очевидно, что основная дифференциация рисков в процессе управления проектной деятельностью осуществляется по классификационным критериям рисков по сфере проявления, по структурному признаку и по видам. В связи с этим несомненным плюсом предлагаемой в исследовании классификации рисков является то, что рассматриваемые во взаимосвязи указанные критерии также являются основной для принятия управленческих решений на основе представленной во второй главе настоящей работы «карты (матрицы) рисков», которой мы предлагаем руководствоваться при освоении новых направлений деятельности на предприятиях и проведении независимой оценки текущей деятельности.

1.2 Исследование системы риск-менеджмента и подходов к оценке и управлению риском

Эффективная деятельность предприятий в значительной мере определяется уровнем их деловой активности, интенсивностью и качеством проводимых нововведений, реализацией бизнес-проектов. Любая оптимизация процесса производственной деятельности и расширение действующих горизонтов приводит к повышению влияния уровня риска на деятельность предприятия. Однако, это не должно сдерживать деловую активность предприятий. Полностью избежать риска в проектной деятельности невозможно, поскольку нововведения и инновации, реализуемые в рамках бизнес-проектов и риск – две взаимосвязанные категории, но, зная источник потерь, можно уменьшить действие неблагоприятных факторов. Важными задачами здесь является вовремя определить риск, минимизировать его. При этом, минимизировать возможно только исследованный и оцененный риск, для которого выявлены и идентифицированы факторы риска, проанализированы последствия их проявления и т. д.

Повышение конкурентоспособности предприятия в рыночной среде обуславливается развитием у него адаптивных свойств, обеспечивающих поддержание эффективной и устойчивой деятельности предприятий вопреки негативному влиянию рисков факторов. По данным исследований терпит неудачу от всех предлагаемых на рынке новинок [71] 40% товаров широкого потребления, 20% товаров промышленного назначения, 18% услуг.

Решения об уровне приемлемого для предприятия риска и о способах снижения действия рисков и решения о возможных потерях, которые для руководства предприятия недопустимы, являются одними из самых важных для руководителей. Необходимо учитывать, что уровень приемлемого риска и способы минимизации рисков индивидуальны для каждого предприятия.

Окончательные антирисковые решения необходимо принимать на

уровне высших руководителей предприятия, где аккумулируется вся информация о глобальных целях предприятия и противотечения, возникающие между промежуточными целями отдельных подразделений предприятия и реализацией мероприятий по управлению рисками существенным образом сглажены.

Современная теория риск-менеджмента основывается на пятидесятилетних разработках в области управления. Ряд зарубежных стран с 1995 года публикует национальные стандарты управлению рисками с целью систематизации знаний о рисках. Информация о существующих стандартах риск-менеджмента представлена в Таблице 5.

Таблица 5 – Информация о стандартах по управлению рисками

Наименование стандарта	Краткое описание
Стандарт Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4360:2004 «Risk management»	Используется как общее руководство по управлению рисками на любом предприятии, независимо от сектора экономики, конкретной отрасли, масштабов деятельности предприятия
Канадский стандарт CSA Q 850:1997 «Risk Management Guidelines for Decision Makers»	Включает в себя описание основных компонентов риска, процесс получения, оценки, анализа и передачи информации, а также поэтапный процесс принятия управленческих решений и их взаимосвязь друг с другом
Японский стандарт JIS Q 2001:2001 «Guidelines for development and implementation of risk management system»	Отражает принципы и элементы для создания системы управления рисками, применимые к любым типам организаций и видам рисков
ISO/IEC Guide 73 «Risk Management — Vocabulary»	Включает в себя определения общих терминов, связанных с риск-менеджментом. Целью стандарта является утверждение единой терминологии для управления рисками
ISO 31000:2018 «Risk management — Guidelines»	Утверждает общие руководящие принципы по управлению рисками. Рекомендуются для любых государственных, частных или общественных предприятий, ассоциаций, групп или отдельных лиц. Носит общий характер, не отражает специфику той или иной отрасли или сектора
BS 31100: 2011 Британский стандарт для внутреннего пользования	Представляет собой аналог ISO с особенностями британской конъюнктуры. Нацелен на усиление внутрифирменных связей
OCEG Red Book 2.1: 2012	Используется строго в соответствии с моделью, изложенной в стандарте. Дополнительно предлагаются

	большая информационная база накопленных знаний, Technology Solutions и Assessment Tools
COSO ERM Integrated Framework:2004	Используется для решения проблем внутреннего контроля и аудита. Не представляет собой готовое решение для менеджмента рисков
FERMA: 2002	Содержит комплексную схему по управлению и минимизации рисков в организации, точные рекомендации и процессы
SOLVENCY II	Предусмотрен для внутриевропейского пользования. Рекомендуются для страховых компаний

Источник: составлено автором на основании [134].

В России в настоящее время применяется стандарт ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», соответствующий международному стандарту ИСО 31000:2018 «Менеджмент риска. Руководство» (ISO 31000:2018 «Risk management –Guidelines», IDT). Необходимо отметить, что в российском законодательстве практически отсутствуют как всеобъемлющие стандарты по управлению рисками, аналогичные упомянутым ранее FERMA, COSO, SOLVENCY II, так и узконаправленные, что серьезно осложняет работу российских предприятий при использовании иностранных стандартов. Основные преграды в этом процессе следующие:

1. Высокая совокупная стоимость внедрения, связанная, например, с необходимостью проведения образовательных семинаров для сотрудников, приглашением стороннего специалиста-помощника (предусмотрено COSO).
2. Отсутствие государственной программы по контролю над рисками, приводящее к существенным сложностям при сопоставлении приемов и методов работы по западному образцу с имеющимися российскими.
3. Несоответствие международных стандартов российским условиям хозяйствования: часть из рассмотренных стандартов предусмотрены исключительно для компаний, прошедших листинг на бирже или собирающихся это сделать, то есть сделать деятельность максимально прозрачной; российских руководителей зачастую характеризует нежелание распространять конфиденциальную информацию за границы собственного

предприятия.

4. Низкая заинтересованность руководства предприятий во внедрении структуры риск-менеджмента.

5. Нехватка специалистов по риск-менеджменту в России, что обусловлено, с одной стороны, недостаточной востребованностью риск-менеджмента со стороны организаций, а с другой стороны недостаточным предложением образовательных услуг по данному направлению.

6. Недостаточно полное понимание со стороны руководства предприятий, осуществляющих деятельность исключительно на внутреннем рынке, о преимуществах внедрения риск-менеджмента, а также о положительном финансовом результате от его внедрения.

Вопросы управления экономическими рисками активно исследуются зарубежными и отечественными учеными. В публикациях по данной тематике исследуются причины рисков, приводится классификация рисков, осуществляется прогнозирование размера возможного ущерба и находятся пути нейтрализации рисков.

Однако, до настоящего времени, книги, статьи и методы работы, практикуемые специалистами, существенно отличаются между собой. Даже специалисты по риск-менеджменту по-разному трактуют понятия «риск» и «оценка риска». На практике управление рисками зачастую имеет отраслевой характер, когда регламентирующие документы разрабатываются в рамках конкретной отрасли.

Исследованию и оптимизации управления рисками в сложившейся рыночной экономике посвящены работы зарубежных ученых: Альтмана Э., Бансала В.К. [167], Бернштейна П. [39], Кантильона Р., Кассел М., Кейнс Д., Кирцнер И. [121], Ковелло В.Т., Кэмпбелла К.Д., Кэрри Э., Маршалла Дж.Ф. [167], Меркфаофера М., Надлера П. С., Найта Р. [185], Пикфорда Дж., Портера М.Е., Роуз П.С., Синки мл. Дж.Ф. [237], Стульца Р., Тюмеан А., Уилмотта П., Шолс М.С., Шумпетера Й.

Однако динамичность внешней среды в России приводит к малой

эффективности применения предлагаемых зарубежными исследователями методов управления риском.

Среди отечественных исследователей проблем управления рисками необходимо отметить Баканова М.И., Балабанова И.Т. [26], Белолипецкого В., Волкова И.М. [59], Гиляровскую Л.Т., Грядова С., Данилина В.И., Клейнера Г.Б. [122], Ковалева В.В. [126,127], Половинкина П.Д., Райзберг Б.А. [215], Севрука В.Т. [229], Сотникова Ю., Стоянова Е.С. [248], Хорина А.Н., Чеберко Е., в работах которых представлены различные методологии расчетов и управления рисками.

По результатам анализа, рассмотрения и обобщения вышеназванных работ необходимо отметить, что в работах исследователей много внимания уделено вопросам изучения природы неопределенности, методов оценки рисков, процесса управления рисками и представлены весьма существенные результаты в данных направлениях исследования. Однако предмет исследования риск-менеджмента рассматривается в них либо очень широко (например, теории социально-экономической динамики, теория макроэкономического развития), либо очень узко (конкретный вид риска). Кроме того, некоторые существенные вопросы остались недостаточно или полностью не исследованы. Среди таких вопросов могут быть названы риски проектной деятельности, для которых отсутствуют:

- комплексная оценка рисков;
- системные подходы к управлению проектной деятельностью с учетом фактора неопределенности;
- комплексная оценка возможности комбинации методов управления рисками проектной деятельности;
- этапы риск-менеджмента;
- описание специфики рисков;
- методика оценки и прогнозирования масштабов и размеров возможного ущерба от экономических рисков.

В настоящее время присутствует объективная потребность в формировании системы управления рисками, представляющей собой сочетание инструментов риск-менеджмента и показателей эффективности деятельности для получения достоверной картины уровня риска проектной деятельности и поиска путей повышения ее устойчивости.

Следующим шагом должна стать разработка общих стандартизированных методов, процедур и технологий: операционных процедур, сценариев, универсальных правил для принятия рискованных решений.

В рамках процесса управления рисками необходимо максимизировать число управляемых параметров и минимизировать число параметров, контролировать которые не практически не представляется возможным.

Целью управления риском является поиск и принятие экономически-эффективных, научно-обоснованных интегрированных мер, направленных на уменьшение начального уровня риска до приемлемого допустимого уровня с учетом затрат на управление, которые должны быть всегда меньше или, в крайнем случае, равны возможным потерям.

При организации системы управления рисками необходимо помнить, что не существует второстепенных элементов системы, требуется оптимизация действий каждого из них, так как лимитирующими факторами совокупной эффективности этой системы будут являться параметры наиболее слабого из ее звеньев.

Управление рисками подразумевает как минимизацию, так и максимизацию рисков. В некоторых случаях целесообразно выбирать такие стратегии развития, в рамках которых не выгодно снижение риска, и рискованные ситуации используются для реализации некоторых собственных преимуществ в борьбе с конкурентами.

Таким образом, общий подход к управлению риском, по мнению автора настоящего исследования, состоит в:

- в детальном анализе максимального числа неконтролируемых факторов риска, и разработке мер, направленных на минимизацию ущерба в

случае их реализации;

- в разработке системы реагирования на риски, позволяющей минимизировать влияние рисков-угроз и максимизировать выгоды от реализации рисков-возможностей.

Проблема управления риском не является частной, то есть возникающей перед руководством предприятия периодически в ходе принятия определенных управленческих решений. Необходимо понимать, что минимизация рисков возможна либо путем минимизации возможных убытков, либо путем минимизации вероятности убытков или путем минимизации риска по обоим направлениям.

Важно учитывать также следующее:

- существуют ограничения в объеме информации, необходимой для решения управленческой задачи с учетом риска, в связи с этим, неизбежны дополнительные затраты на получение исходных данных;
- при прогнозировании в плановые показатели закладывается определенный уровень потерь (концепция приемлемого риска); необходимо особое внимание уделять потерям, выходящим за плановые показатели, так как ущерб – это финансовые потери, зачастую, незапланированные;
- существует возможность кумулятивного появления негативных событий.

Необходимо отметить, что в деятельности предприятия возникает риск на первоначальном этапе деятельности при первоначальном выборе стратегии – «стартовый» риск (риск замысла) и «финальный» риск, оцениваемый после выбора стратегии, проведения необходимых исследований риска и разработки нейтрализующих мероприятий. Фактически можно говорить о концепции «приемлемого риска», соответствующего определенному балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь.

Применение концепции «приемлемого риска» в момент выбора стратегии предприятия целесообразно, в связи с тем, что:

- выявляются возможные ситуации, которые могут возникнуть при реализации неблагоприятных событий, способных привести к недостижению поставленных целей;

- рассчитывается размер возможного ущерба в случае реализации неблагоприятных событий;

- своевременно планируются и осуществляются, при необходимости, меры по снижению риска до приемлемого уровня;

- при принятии решений учитываются расходы на предварительную оценку и управление риском.

В общем плане в проблеме управления можно выделить, по крайней мере, три основных компонента [327]:

1. Объект, система, процесс, явление, феномен, подвергаемый управлению.

2. Человек или группа людей, осуществляющие управление.

3. Набор схем, методов, приемов, способов, структур, систем.

Важно учитывать, что:

- риск не является константой, он управляем, и для обеспечения эффективной деятельности на его уровень необходимо оказывать воздействие;

- все риски поддаются управлению, при этом не всеми рисками следует управлять, так как это связано с чрезмерными затратами и не всегда оправданной отдачей;

- реализация макрорисков носит системный характер и приводит к реализации микроэкономических рисков. Объект управления риск-менеджера для проектного риска – микроэкономические риски, правильное управление которыми позволит снизить ущерб от реализации этого риска, даже если риск другого характера (макроэкономический или страновой), вызвавший данный риск, также реализуется;

- в основу управления риском заложены разработка и внедрение мероприятий, направленных на снижение степени риска и максимизацию

дохода в условиях неопределенности. Фактически, цель управления риском – получение наибольшей прибыли при принятии приемлемого уровня риска.

Система управления рисками носит универсальный характер. Различны содержание и механизмы реализации подсистемы управления, поскольку неодинакова предметная деятельность организаций.

Принципы, на которых должна основываться система управления рисками, обобщены автором, с учетом использования модели COSO – Enterprise Risk Management Framework [2] и Базельских принципов, в Таблице 6:

Таблица 6 – Принципы, на которых должна основываться система управления рисками

Наименование	Расшифровка
Комплексность – интегрированный, комплексный подход к решению проблемы	○ встраивание мероприятий контроля в ежедневные операции; ○ постоянное совершенствование систем управления рисками (всех элементов управления рисками, включая информационные системы, процедуры и технологии, с анализом стратегических задач, изменений во внешней среде); ○ использование любой новой информации, вне зависимости от того, на какой стадии реализации алгоритма она появляется
Оргструктура утверждена организационная структура и распределены полномочия	○ сочетание централизованного и децентрализованного подходов к управлению рисками; ○ формирование специализированных структур по управлению рисками, непосредственно подчиненных высшему руководству предприятия и независимых от коммерческих подразделений; ○ обеспечение распределения обязанностей и отсутствие конфликтов интересов при выполнении сотрудниками своих функциональных обязанностей; ○ применение методов командной работы
Документирование	утверждение руководством и обеспечение актуализации четких правил, принципов и директив по вопросам политики, управления рисками, в которых: ○ определены основные риски; ○ утверждены приемлемые уровни риска; ○ зафиксированы основные методы контроля
Информационные технологии – построение процесса управления рисками с применением современных информационных	○ формирование базы данных рисков, используемой для разработки мероприятий по управлению рисками; ○ обеспечение соответствия уровня информационных систем требованиям, предъявляемым к ним деятельностью организации; ○ поддержание требуемого уровня безопасности информационных систем, их периодическая проверка

технологий	
Достаточность информации (использование наиболее полных данных по оценке риска), адресность	○ формирование и поддержание эффективных и безопасных каналов передачи информации между управляющей и управляемой подсистемами; ○ обеспечение адресного и своевременного доведения необходимой информации до ответственных сотрудников; ○ информирование сотрудников о существующих политиках и процедурах, относящихся к их обязанностям и ответственности; ○ принятие решений о проведении любой операции на основе всестороннего анализа рисков; недопущение проведения новых операций при отсутствии соответствующих нормативных документов или решений руководства; ○ обеспечение своевременного доведения информации, в том числе, о недостатках внутреннего контроля до руководства;
Эффективность системы	внедрение менеджментом в практику утвержденной стратегии и политики с применением следующих принципов: ○ базирование на принципах финансовой стратегии и финансовой политики; ○ постоянная идентификация, оценка, контроль и корректировка внутренних и внешних факторов риска; ○ обеспечение полноты, достоверности и адекватности внешних рыночных данных о событиях, способных повлиять на принятие решений; ○ соблюдение действующего законодательства; ○ осуществление ежедневного мониторинга наиболее рискованных операций; ○ проведение всесторонней оценки риска с учетом существующих методов и мер контроля, включая оценку влияния каждого вида риска; ○ сопоставимость уровня рискованности осуществляемых финансовых операций с уровнем их доходности, а также финансовыми возможностями предприятия
Контроль	○ реализация процедур контроля на всех уровнях управления; ○ осуществление всестороннего аудита системы внутреннего контроля, основывающегося на действующих стандартах в области аудиторской деятельности и принципе независимости сотрудников аудиторской службы коммерческих служб предприятия; ○ осуществление предварительного, текущего и последующего контроля за совершением операции, подверженной риску; ○ проведение периодических проверок обеспечения соответствия всех областей деятельности утвержденным политикам и процедурам; ○ разработка технологий, направленных на выявление изменений и контроль за рисками; ○ проведение постоянного мониторинга эффективности систем внутреннего контроля

Источник: составлено автором на основе COSO – Enterprise Risk Management Framework

[2] и Базельских принципов.

К настоящему времени достаточно хорошо структурирована деятельность по управлению рисками. По результатам анализа и обобщения информации, представленной в специальной литературе, в том числе, стандарта FERMA, автором предлагается технология управления риском, включающая следующие основные этапы (см. Рисунок 2, Приложение 3):

1. Планирование риск-менеджмента, определение целей.
2. Идентификация рисков.
3. Качественный анализ.
4. Количественный анализ.
5. Выбор мер управления риском.
6. Применение выбранных методов.
7. Контроль исполнения процедур управления рисками и устанавливаемых лимитов риска.
8. Документирование.

Процедуры, включенные в технологию, рассматриваются как дискретные элементы, но на практике они могут частично совпадать и взаимодействовать, так как управление рисками – постоянный процесс, упрощенно представляющий собой замкнутый круг, в котором одна стадия завершается перед началом другой. На первом этапе осуществляется идентификация и измерение уровня риска с целью определения наихудших последствий. На втором этапе предприятие осуществляет меры, направленные на избежание выявленного риска или снижение его до приемлемого уровня. На третьем этапе риск снова измеряют, чтобы оценить, была ли достигнута цель. Данные этапы повторяются столько раз, пока возможно осуществлять снижение риска. Когда снижение риска невозможно, осуществляется передача риска или поддержание его на приемлемом для предприятия уровне. Итерирование в процессе управления рисками необходимо в связи с тем, что существует возможность появления новой информации на любом этапе

процесса управления рисками. Оптимизация и совершенствование моделей и методов управления рисками должны осуществляться постоянно.

Характеристика этапов управления рисками, изложенных в рассматриваемой технологии риск-менеджмента, представлена в Таблице 7 (Приложение 4).

В мировой экономической науке существует классическая и неоклассическая теория риска. Классическая теория приравнивает риск к математическому ожиданию потерь (убытка, ущерба) вследствие осуществления данного решения. В неоклассической теории риск отождествляется с наиболее вероятным отклонением рассматриваемой величины (в качестве которой может выступать любой экономический показатель, важный для данного исследования) от ее ожидаемого значения. Неоклассические способы, в противоположность классическим, позволяют оценивать не только уровень потерь, убытков, ущерба или снижения значения того или иного экономического показателя, но и возможность получения положительных результатов деятельности, роста величины показателя, подлежащего изучению.

В научной литературе и практике используются различные методы и способы оценки риска. Методы оценки рисков представлены в Таблице 8 (Приложение 5). Несмотря на существенную ценность ряда из них, в основном, они относятся к конкретным видам деятельности. Принципиальные подходы к оценке рисков имеют много общего, а различия заключаются лишь в методах и способах их реализации. Существующие методики оценки рисков имеют значительное число недостатков. Зачастую требуется использование статистических данных по наступлению рискованных событий, в большинстве случаев отсутствующей на предприятиях. Для некоторых методов оценки отсутствуют инструменты идентификации рискованных событий. Однако, следует отметить, что соответствующие исследования в этом направлении последнее время активизируются.

Необходимо отметить, что выбор стратегии управления риском

осуществляется в зависимости от уровня риска, установленного в качестве приемлемого. Информация о составляющих риска представлена на рисунке 3.

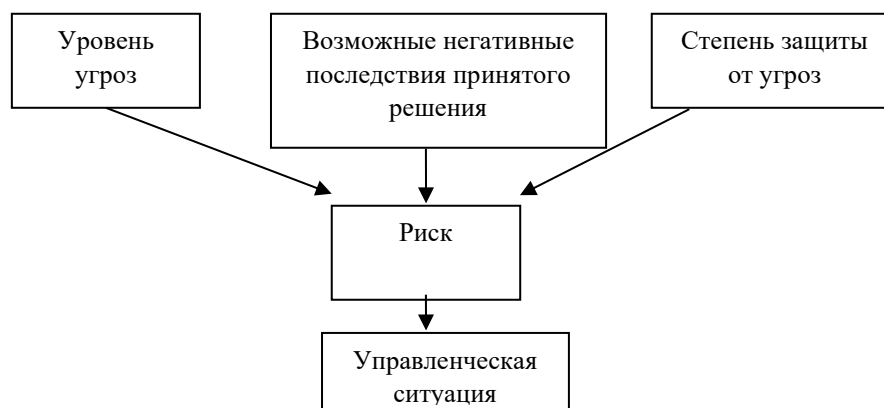


Рисунок 3 – Составляющие риска

Источник: *составлено автором.*

Значения показателей риска, как правило, обуславливают выбор решения в условиях неопределенности. В научной литературе представлены подходы к определению критерия количественной оценки риска, которые могут быть сведены к следующему:

- Критерий оценки риска, как вероятность того, что результат будет меньше планируемого значения, определяется по формуле (1):

$$R = P \times (D_{tr} - D) \quad (1)$$

где R – критерий оценки риска,

P-вероятность,

D_{tr} – требуемое (планируемое) значение результата,

D – полученный результат.

Данный подход исходит из того, что предпринимательский риск – это вероятность неудачи.

- Во втором подходе в качестве оценки риска используется абсолютная величина, рассчитываемая как произведение ожидаемого ущерба и вероятности наступления ущерба.

- Третий подход оценивает степень экономического риска как вероятного технического и коммерческого успеха. Здесь учитывается вероятностный характер ожидаемого результата в условиях неопределенности, все затраты и весь ожидаемый эффект.

Специалисты Aon Risk Services предлагают три параметра для оценки риска [1]:

- вероятность наступления;
- время до воздействия;
- размер возможного ущерба.

Двумя составляющими показателя риска R , рассчитываемого по формуле (2), в зависимости от принимаемого решения U являются возможность наступления события, приводящего к ущербу, и возможные размеры этого ущерба L :

$$R(U) = f(L(U) \times q(U)) \quad (2)$$

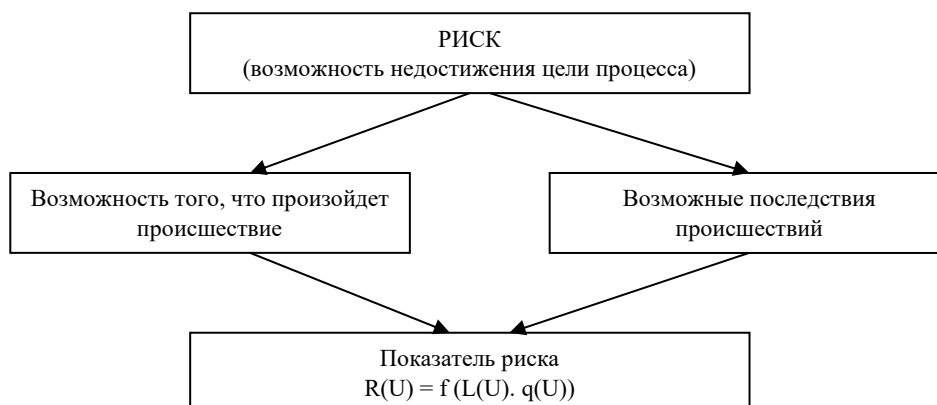


Рисунок 4 – Составляющие показателя риска

Источник: [94, 216, 218, 282].

Выбор показателей в зависимости от имеющихся исходных данных производится на основе критериев, представленных в Таблице 9:

Таблица 9 – **Выбор показателей в зависимости от исходных данных**

Вероятности q_i событий, приводящих к ущербу	Величины ущерба, I_i	
	Известны	Неизвестны
известны	$R(U) = \sum_{i=1}^N r_i$	$R_0 = 1 - W$
неизвестны	$L_{<N>} = [I_1, I_2, \dots, I_i, \dots, I_N]^T$	Лингвистические оценки

Источник: [94, 216, 218, 282].

В случае отсутствия данных о вероятностях q_i , и значениях возможного ущерба I_i используются лингвистические оценки, сформированные с учетом экспертных мнений или данных об аналогах. Пример лингвистических оценок степени риска приведен в Таблице 10:

Таблица 10 – **Лингвистические оценки степени риска**

Степень тяжести последствий	Вероятность возникновения происшествия		
	высокая	средняя	низкая
высокая	5	4	3
средняя	4	3	2
низкая	3	2	1

Источник: [94, 216, 218, 282].

При принятии решения в условиях риска наиболее существенным является обоснование критерия принятия решения. Как правило, выделяются два критерия принятия решения [94, 184]:

1. критерий пригодности G (формула (3)) – выбирается решение U , обеспечивающее величину показателя риска $R(U)$, не превышающую допустимого значения $R^{\text{доп}}$ при условии, что показатель эффективности W будет не ниже требуемого значения $W^{\text{мп}}$:

$$G: U = \text{Arg } W(U) \geq W^{\text{мп}} \{ R(U) \leq R^{\text{доп}} \} \quad (3)$$

2. критерий оптимальности O (формула (4)) – выбирается оптимальное решение (достижение минимально возможного значения показателя риска при условии соблюдения требований к значению показателя эффективности):

$$O: U_{opt} = Arg W(U) \geq W_{mpmin}\{R(U)\} \quad (4)$$

Уровень риска оценивается в зависимости от размера потерь (ущерба) и вероятности их возникновения, при этом, под ущербом понимается не убыток, а уменьшение прибыли.

Для каждого уровня риска предложена определенная стратегия управления (см. Рисунок 5).



Рисунок 5 – Выбор стратегии управления риском

Источник: [94, 184].

Информация о классификации рисков по уровню их влияния представлена в Таблице 11:

Таблица 11 – Классификация рисков по уровню влияния

Коэффициент вариации, %	Уровень риска	Виды рисков
свыше 70	Риск постоянно снижается в рамках разработанной стратегии до достижения им приемлемого уровня. Риск должен находиться под постоянным контролем и его уровень периодически переоценивается.	критический
25-70		оправданный
до 25	Рассматривается к принятию. Периодически переоценивается.	приемлемый

Источник: [94, 184].

Руководители различных предприятий по-разному определяют цели оценки рисков, источники получения информации, приемлемый уровень затрат времени, финансовых и прочих ресурсов. Здесь решающими факторами является профиль деятельности, цели и стратегия предприятия, наличие необходимых ресурсов, в том числе информационных, характер последствий риска, квалификация менеджеров.

В части информационной базы необходимо отметить, что информационная система должна предоставлять возможности для оперативного получения соответствующих информационных показателей для проведения анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений и включать в себя следующие взаимосвязанные блоки:

- прогнозирование изменений внешней среды с целью выявления тенденций показателей спроса, ценовых и прочих параметров;
- выбор моделей, наиболее соответствующих условиям функционирования предприятия из существующих плановых и имитационных моделей;
- возможность проведения многовариантных расчетов и обеспечение обмена исходными данными и промежуточными решениями плана производства с применением моделей планирования и имитации выполнения решений с проведением анализа выполнения плана;
- проведение анализа устойчивости предприятия по различным показателям деятельности;
- корректировка условий планирования (при необходимости).

Система должна анализировать изменения бизнес-среды и прогнозировать будущее состояние предприятия, предвидеть возможные сценарии изменения экономической ситуации и формировать условия для защиты от опасностей и принятия соответствующих мер. Также необходимо формирование показателей работы, выход за пороговые значения которых является индикатором возникновения критической ситуации.

В условиях возрастающей подвижности бизнес-среды адаптивная

система управления должна оценивать не только количественную, но и эвристическую информацию, которой владеет и свободно оперирует человек.

Исходная информация не должна быть избыточной, неоправданно проведение анализа по широкому кругу показателей, дублирующих друг друга. Порядок определения достаточности информации представлен на рисунке 6.

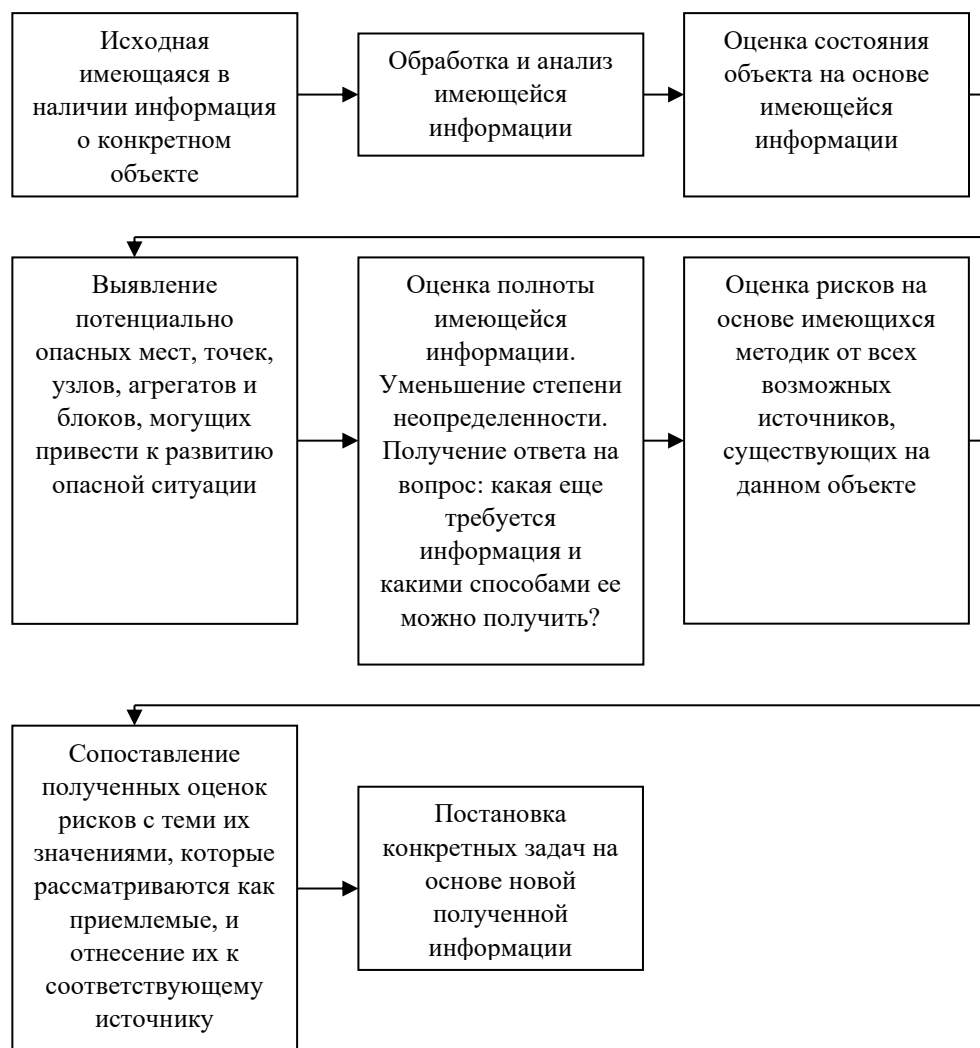


Рисунок 6 – Этапы оценки достаточности информации, используемой в процессе управления риском

Источник: *составлено автором.*

Информация, содержащейся в базе данных рисков, должна быть собрана по всем случаям возникновения убытка сверх установленного уровня. Уровень детализации информации должен быть соизмерим с размером убытка. В число

показателей собранной информации могут быть включены:

- размер убытка;
- описание случая наступления убытка;
- информация о месте хранения отчета об убытке;
- категория случая наступления убытка;
- дата наступления убытка;
- дата обнаружения наступления убытка;
- дата окончания события;
- действия руководства;
- страховые выплаты;
- прочие возмещения;
- поправки к оценкам убытка.

Существует ряд дополнительных данных, которые могут быть собраны. Возможен сбор данных по «угрожающим» событиям, которые не привели ни к каким финансовым убыткам.

Для включения внешней информации по убыткам в структуру организации, организация должна собрать следующие данные:

- размер внешних убытков;
- описание внешних убытков;
- категория случая наступления убытка;
- дата случая наступления внешнего убытка;
- регулирование размера убытка до известной величины (например, возмещения, страховые выплаты и т. д.).

Важно понимать, что выбор способа анализа рисков зависит от масштаба деятельности предприятия, для небольших проектов достаточно провести анализ чувствительности и откорректировать коэффициент дисконтирования, для крупных проектов требуется проведение имитационного моделирования, построение кривых распределения вероятностей и построение дерева событий.

Принятие инвестиционных решений всегда должно осуществляться с учетом уровня риска, который готово принять на себя руководство предприятия, очевидно, что высокодоходные решения, как правило, связаны и с высоким уровнем риска. Принцип сопоставимости уровня рискованности осуществляемых финансовых операций с уровнем их доходности является основополагающим. Если уровень риска операции превышает доходность по шкале «доходность – риск», важно либо отказаться от осуществления операции, либо найти возможность получения по ней дополнительного дохода.

Перечислим факторы, влияющие на принятие решения в условиях риска:

1. Наличие морального и материального стимулирования у лица, принимающего решение (ЛПР), за результаты принятого решения.
2. Степень амбициозности в постановке целей у ЛПР.
3. Индивидуальные характеристики принимающего решение: возраст, пол, уровень образования, профессиональный и социальный статус, опыт, творческие способности, интересы, состояние здоровья и множество других причин, свойства личности ЛПР: оригинальность и самостоятельность решения, экстравертность и интровертность, уровни притязаний, тревожности, агрессивности, устойчивость к стрессу и т.д.
4. Склонность к риску: безразличный к риску, не расположенный к риску, принимающий риск.
5. Информационно-психологические особенности людей, искажающие рациональное поведение в рискованных ситуациях выбора:
 - иллюзорная коррекция – переоценка на основании прошлого опыта человека объективной вероятности маловероятных событий и недооценка вероятности правдоподобных событий;
 - игнорирование принятых оценок распределения вероятностей на основе новой информации;

- механизм самоподтверждения гипотез (переоценка ценности событий), подтверждающий уверенность ЛПР в правильности выбранной стратегии и одновременная недооценка ценности событий, противоречащих этой стратегии;

- эффект первенства – завышение ценности первого известия о событии;

- эффект Фишхофа – уверенность людей, в том, что в прошлом им казалось наиболее правдоподобным то, что действительно произошло.

6. Уверенность в профессионализме исполнителей.

7. Размер денежных средств, имеющихся в распоряжении у ЛПР.

8. Цели инвестирования.

9. Природа риска.

Необходимо отметить, что проблемы управления рисками являются комплексными, имеющими различные источники возникновения, что приводит к ошибкам в управлении риском.

Практика показывает, что ресурсы используются неэффективно, когда проводятся разрозненные мероприятия по воздействию на отдельные группы рисков.

На сегодняшний день важным является не столько управление риском как самостоятельный процесс, сколько корректное внедрение процедур риск-менеджмента в финансовый менеджмент компании. Риск-менеджмент должен предусматривать помимо оценки рисков текущей деятельности предприятий, еще и анализ рисков предложенного проекта, а также выполнение функций по корректировке проекта с целью снижения критических рисков как на предынвестиционной, так и на последующих фазах проектного цикла, если оценочные значения каких-либо рисков превысят критическую величину. В реальной практике, однако, нередко анализ проектных рисков присутствует только на предынвестиционной фазе.

Характер эволюции процесса риск-менеджмента представлен на Рисунке 7.

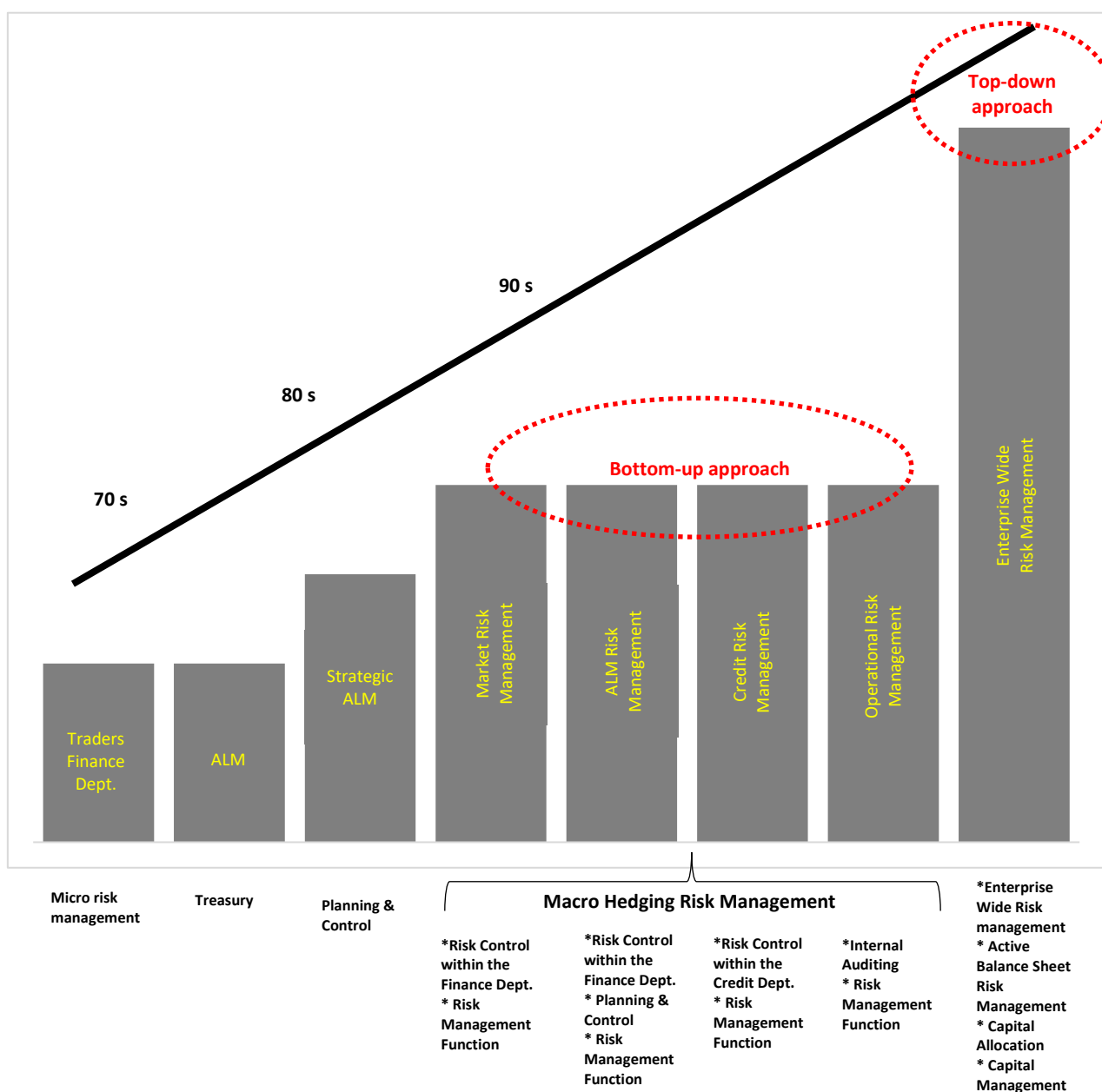


Рисунок 7. Эволюция процесса риск- менеджмента

Источник: [206].

Можно условно выделить два этапа развития риск-менеджмента. На первом этапе оцениваются риски текущей деятельности, на втором осуществляется исследование риска, связанного с процессом потенциального развития. Из рисунка 7 видно, что Enterprise Wide Risk менеджмент (ERM) представляет собой подход «сверху – вниз». Термин ERM был введен COSO

сравнительно недавно – в 2004 году. Ранее управление рисками осуществлялось «снизу – вверх» или включало в себя отдельные элементы. Сейчас ERM применяется с целью повышения качества прогнозирования и управления рисками на предприятиях.

В настоящее время в России используются различные системы управления рисками – от оперативного реагирования на отдельные риски до применения сложных методов прогнозирования и целостной оптимизации рисков.

Информация о системах управления рисками, применяемых предприятиями, относимыми к различным жизненным этапам предприятий, представлена в Таблице 12:

Таблица 12 – Характеристика систем управления рисками

Название и краткая характеристика состояния	Потребность в системе риск-менеджмента	Применяемые методы
исходное состояние (предприятие, развивающееся с нуля)	не нуждается в искусственно внедряемой системе управления рисками	управление риском дифференцированно для конкретных ситуаций и проектов
базовое состояние (относительно состоявшееся предприятие)	потребность в интуитивном управлении рисками	стандартизация на основе внутреннего учета и аудита контроля за рисками
осознание	понимание того, что риски опасны, в определенной степени управляемы и необходимо исключить повторение прошлых ошибок	начало систематического сбора и анализа информации о рисках прошлых периодов
мониторинг	управление рисками рассматривается как отдельная профессиональная сфера	начало прогнозирования риска на будущее, обучение персонала, формирование функциональных групп по управлению рисками
количественное моделирование	осознание того, что способность к управлению риском является фактором конкурентных преимуществ организации	применяется инструментарий оценки рисков: стохастические, лингвистические, нестохастические игровые модели

Источник: составлено автором.

Информация о характеристике функциональных уровней управления риском представлена в Таблице 13:

Таблица 13 – Функциональные уровни управления риском

Децентрализованное управление рисками	Централизованное управление рисками	Интегрированное управление рисками
- мероприятия осуществляются децентрализованно по подразделениями и исключительно при необходимости; - основные используемые методы управления рисками: избежание и страхование	- политика риск-менеджмента контролируется и координируется на уровне высшего руководства; - сбалансированность всех мероприятий; - применение страховых и альтернативных способов	- непрерывность процессов; - постоянная корректировка приоритетов риска; - учет всех рисков; - использование широкой методологической базы

Источник: *составлено автором.*

Необходимо отметить, что практически во всех крупных зарубежных компаниях внедрена эффективная система «интегрированного управления рисками», в то время как российские компании, в лучшем случае, вышли на уровень централизованного управления рисками. При этом, сейчас в российской практике управления рисками появились следующие тенденции:

- более четкая определенность рисков;
- применение количественных методов определения рисков;
- усиление контроля рисков;
- более точное измерение рисков;
- появление новых методик и технологий.

Однако, отечественный риск-менеджмент все еще характеризуется второстепенностью в иерархии корпоративных ценностей, эпизодичностью и несистемностью в использовании.

Эффективность системы управления рисками может быть оценена по добавленной стоимости от функционирования системы риск-менеджмента, по доходу (убытку) от рискованных операций, количественным показателям риска, обоснованности использования механизмов регулирования рискованной

политики, степени достижения намеченных целей, конечным результатам деятельности предприятия, скорости принятия решений и т.д.

В части оценки систем эффективности систем риск-менеджмента могут быть приведены две существующие методики оценки эффективности систем риск-менеджмента.

Первая методика – Risk Assessment System (RAS), предполагающая проведение тестирования ключевых сотрудников фирмы. Она позволяет оценивать соответствие системы управления рисками задачам стратегического развития коммерческой организации.

Вторая методика – ROCA основывается на получении усредненной оценки рисков с учетом данных об интенсивности рисков и объеме ресурсов, применяемых для минимизации рисков. Исходные данные получают путем заполнения опросников ключевыми сотрудниками предприятия. Оценка уровня управления рисками по методике ROCA представлена в Таблице 14.

Таблица 14 – Оценка организации управления рисками по методике ROCA

Затраты ресурсов	Интенсивность генерирования рисков средой фирмы		
	низкая	умеренная	высокая
низкие	удовлетворительно	хорошо	отлично
средние	плохо	хорошо	отлично с минусом
высокие	плохо	удовлетворительно	хорошо

Источник: [117,118,119, 280].

В некоторых работах [25, 134] описан стоимостной подход к оценке эффективности риск-менеджмента, предполагающий расчет добавочной стоимости предприятия в результате внедрения риск-менеджмента. В Таблице 15 представлена стоимостная модель оценки эффективности риск-менеджмента на основании анализа отклонений фактических показателей от прогнозных.

Таблица 15 – Стоимостная модель оценки эффективности риск-менеджмента компании

Зона управления	Показатель	Формула	Обоснование
Нормативно-стратегическая	Неотрицательность отклонения	$BV_{mp}: \Delta BV = BV_{n+1} - BV_{mp} \geq 0$	Данные зоны контролируются советом директоров и комитетом по рискам, главная задача которых – максимизировать стоимость предприятия для увеличения инвестиционной привлекательности, а также для более выгодных условий при продаже бизнеса
Стратегическая	фундаментальной стоимости предприятия от прогнозной		
Тактическая	Неотрицательность отклонения фактического значения экономической добавленной стоимости от требуемого значения	$EV_{amp}: \Delta EVA_t = EVA_t - EV_{amp} \geq 0$ (при условии $EVA_t \geq 0$, так как при $EVA_t = 0$ риск только компенсируется, а значение $EVA_t < 0$ свидетельствует о неэффективном управлении)	Каждый отдел риск-менеджмента обязан исполнять свои функции максимально эффективно, то есть – увеличивать уровень EVA
Оперативная	Неотрицательность отклонения рентабельности	$\Delta ROE_t = ROE_t - ROE_{mp} \geq 0$ (где ROE_{mp} –	Отдельные риск-менеджеры несут ответственность за

	собственного капитала от требуемого значения	среднее значение в отрасли)	ограниченную сферу деятельности компании, поэтому их задача – максимизировать эффективность использования капитала на своем «участке»
--	---	--------------------------------	---

Источник: [134].

Использование данной методики имеет следующие недостатки: сложность определения эффективности именно риск-менеджмента, а не менеджмента в целом, а также отсутствие возможности определить уровень подверженности предприятия новым рискам и ранее известным рискам.

Далее перейдем к обсуждению методов снижения риска. Выделяют два способа снижения риска. Первый основывается на анализе соотношения затрат на сокращение риска и выгод от его уменьшения. Второй подход предполагает достижение максимально возможной эффективности затрат на минимизацию рисков в условиях ограниченности ресурсов.

Излишняя чувствительность так же может быть роскошью. Необходимо соотносить уровень развития риск-менеджмента и потребности предприятия. При этом, действовать необходимо на опережение, так как новый риск может серьезно отразиться на результатах деятельности предприятия.

С целью обеспечения объективности оценки общих затрат по реализации проекта и, соответственно, оценки его эффективности, необходимо затраты, связанные с проведением оценки риска включать в общие затраты на реализацию проекта, так как затраты на оценку риска могут быть весьма высоки. Однако, учитывая, что информация о риске, как правило, носит многоцелевой характер и может многократно использоваться для различных целей в общие затраты на проект необходимо включать

определенную часть затрат по оценке риска.

1.3 Анализ методов оценки рисков бизнес-проектов предприятий

Учитывая, что эффективное расширенное воспроизводство деятельности предприятий возможно в условиях расширения существующих направлений деятельности и реализации новых направлений, в настоящем параграфе отдельно остановимся на изучении методов оценки рисков бизнес-проектов предприятий.

Очевидно, что в зависимости от условий реализации бизнес-проекта, изменяются его затраты и результаты, кроме того, динамичность процесса реализации проектов, приводит к необходимости учета факторов риска и неопределенности при его реализации.

Что касается вопросов оценки рисков при реализации бизнес-проектов, необходимо отметить ряд существенных проблем при принятии решений:

- значительное количество критериев эффективности решений при реализации бизнес-проектов, обязательных к учету;
- постоянное изменение условий реализации проекта и соответственное изменение эффективности проекта.

Принятие решения по реализации бизнес-проекта всегда представляет собой сложный выбор наиболее эффективного из альтернативных вариантов, так как по одним критериям более предпочтительными являются одни проекты, а по другим другие. Определенно, что реализация бизнес-проекта требует инвестиций, для оценки эффективности которых требуется проведение инвестиционных расчетов.

В настоящее время разработан ряд методик, предполагающих при принятии решений учитывать факторы неопределенности и риска. Основными из них являются «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные

Госстроем, Минэкономки, Минфином РФ (далее – Методические рекомендации и принципы инвестиционных расчетов, обобщенные UNIDO (Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию)).

Анализ инвестиционных проектов проводится с применением компьютерных программ (зарубежных и отечественных), используемых также для оценки текущего финансового состояния предприятия, разработки плана маркетинга с учетом реального положения предприятия на рынке, финансовой модели и составления на основе сценарного подхода стратегического плана развития промышленных предприятий.

Первым программным продуктом, используемым начиная с 1982 года для оценки рисков с применением принципов инвестиционных расчетов, обобщенных UNIDO, являлся COMFAR. Несмотря на то, что на русский язык указанный программный продукт был переведен в восьмидесятых годах, в России он не использовался активно в силу его неадаптированности к российской экономике и высокой стоимости.

Учитывая наличие спроса на разработку бизнес-плана и проведения соответствующих инвестиционных расчетов в девяностых годах на российском рынке активно разрабатывалось соответствующее программное обеспечение.

Рынок программного обеспечения для проведения анализа инвестиционных расчетов в настоящее время представлен следующими продуктами:

Отечественными:

- Альт-Инвест, Альт-Финансы, Альт-Прогноз (разработаны исследовательско-консультационной фирмой Альт);
- пакеты BixPlanner, семейство Project Expert, Questionnan & Risk, Forecast Expert и др. (разработчик – фирма ПроИнвестКонсалтинг);
- Инвестор фирмы ИНЭК;
- FOCCAL фирмы Центр Инвест Софт;
- ТЭО Инвест Института проблем управления РАН.

Зарубежные, созданные в UNIDO:

- COMFAR;
- PROPSPIN.

Эти компьютерные программы основаны на подходах UNIDO (зарубежные продукты) и подходах, заложенных в Методических рекомендациях (отечественные продукты). Подход UNIDO к построению типового бизнес-плана позволяет учесть основные существенные моменты в текущей и планируемой деятельности предприятия и отобразить результаты исследования в удобном для восприятия виде. Отечественные программы, оставаясь корректными с точки зрения международных стандартов, адаптированы к специфике российской экономики. Так, например, в «Альт-инвест» оптимизирован учет налогового окружения инфляционных факторов, особенности осуществления лизинговых операций.

По результатам анализа формируются прогнозные балансы, отчёты о прибылях и убытках, движении денежных средств в табличной и графической формах, расчетные таблицы финансовых коэффициентов и критериальные показатели проекта.

Вместе с тем, программные продукты не заменяют разработчика бизнес-плана и тем более лицо, принимающее решение, а являются своеобразным «калькулятором» для квалифицированного пользователя, повышающим эффективность его работы.

Различные программные продукты сравнивают по следующим критериям: функциональным возможностям, удобству работы, защищенности, наличию международной сертификации и прочим. В таблице представлено сравнение основных используемых в настоящее время программных продуктов (см. Таблицы 16, 17 Приложение 6,7).

Основные недостатки программных продуктов заключаются в следующем:

- проблема разграничения влияния конкретных рисков;
- отсутствие алгоритмов оптимизации;

- невозможность проводить корректировку показателей в зависимости от значений показателей на предыдущих шагах;
- отсутствие графических и аналитических средств сравнения различных проектов;
- отсутствие дифференциации информации, предоставляемой для различных пользователей (инвесторов, менеджмента, реципиентов или других участников проекта).

Кроме того, на данном этапе развития отечественного риск-менеджмента очевидна необходимость в разработке структурированного описания возможных источников риска, на основе которых будут разрабатываться стратегии управления рисками, как централизованного (максимально стандартизированного для различных предприятий), так и децентрализованного до уровня отдельного предприятия.

При этом, собственная методика систематизации, оценки, измерения и агрегирования рисков на уровне отдельного предприятия существенно повышает его эффективность в управлении рисками, в частности – путем постоянной разработки мероприятий по уменьшению влияния факторов риска, и в финансово-хозяйственной деятельности в целом.

Необходимость совершенствования методов выделения и анализа рисков, а также повышения внимания к управлению рисками не подлежит сомнению. Предприятия, сопоставимые по размерам, отраслевой принадлежности, региону функционирования, выпускаемой продукции, влияющим на них рискам и прочим параметрам, зачастую имеют различные рискованные профили.

Между тем, существующие методики оценки рисков, как правило, не являются эффективными, доведенными до удобного практического использования, содержащими универсальные методы оценки и управления риском, носят частный характер и служат для узкоспециализированных целей. Задача управления рисками состоит в построении обобщенного критерия и построении алгоритма последовательного учета различных факторов.

Особенно сложное положение предприятий, впервые запланировавших реализацию бизнес-проектов. Некоторые предприятия не имеют представления о том, как грамотно подготовить проектную документацию и разработать оптимальную схему ее реализации. Кроме того, на рынке консультационных услуг отсутствует достаточный уровень предложения консультационных услуг по подготовке документации, используемой для анализа инвестиционного проекта.

Зачастую, предприятия, даже обладающие существенным опытом реализации проектов имеют потребность при реализации новых направлений деятельности в достаточно короткий срок дать ответ на вопрос: «Является ли реализация проекта оправданной и целесообразной». Разработанная система оценки рисков и информационно-аналитическое сопровождение управления рисками предприятий позволяют эффективно провести предварительную оценку целесообразности реализации проекта и являются оптимальными в плоскости «затраты – результат» инструментами для принятия управленческого решения.

Кроме того, по результатам апробации разработанная система оценки рисков и информационно-аналитическое сопровождение процесса управления рисками доказали свою эффективность использования предприятиями как на первоначальном этапе принятия решения о реализации того или иного бизнес-проекта, так и в ходе оценки текущей деятельности предприятий.

Учитывая обоснованную выше эффективность, актуальность и целесообразность применения системы оценки рисков и информационно-аналитического сопровождения процесса управления рисками, обеспечивающего ее применение, в дальнейшей части диссертационной работы будут описаны принципы построения системы оценки рисков, заложенные в ее основу критерии, подходы к разработке информационно-аналитического сопровождения управления рисками.

ГЛАВА 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

2.1 Методика определения классификационных критериев оценки рисков

Вопросам необходимости разработки системы управления рисками, определения показателей оценки рисков и разработки соответствующего инструментария оценки рисков текущей деятельности предприятий и рисков реализации бизнес-проектов была посвящена первая глава настоящей работы.

В настоящей главе планируется подробное рассмотрение использования классификационных принципов построения методики системы оценки рисков.

Необходимо отметить, что предлагаемая система оценки рисков имеет многофункциональный характер. Первоначально данная система предусматривалась в качестве основного инструмента для использования на этапе предварительного анализа при оценке целесообразности реализации бизнес-проектов на крупных предприятиях. По результатам апробации системы автор пришел к выводу о возможности ее использования не только на первоначальном этапе реализации бизнес-проекта, но и о возможности применения при мониторинге текущего состояния предприятия с использованием настоящей системы оценки, как для предприятий, занимающихся реализацией бизнес-проектов, так и для предприятий, не осуществляющих инвестиционную деятельность, для поддержания эффективного функционирования предприятия путем встраивания в действующую систему планирования и контроля деятельности в качестве контрольного модуля управления возникающими рисками.

Данная система предполагает осуществление всестороннего анализа рисков деятельности предприятия. Для этого все возникающие риски анализируются с применением разработанных оценочных таблиц по каждому виду риска. Оценочные таблицы для каждого вида рисков содержатся в столбцах 1-8 Таблиц 18, 19 (Приложения 8, 9). Фрагмент оценочной таблицы

для транспортного риска представлен в Таблице 20.

Таблица 20 – Фрагмент оценочной таблицы по анализу транспортного риска

Критерий оценки риска	Влияние фактора риска				
	высокое	повышенное	среднее	умеренное	низкое
оптимальность выбора вида перевозки	предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с четкой регламентацией сроков вывоза товаров в связи с ограниченностью складского хозяйства предприятия	предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с возможностью осуществления вывоза товаров в сроки, удобные покупателю	предприятие могут быть предложены как перевозка силами предприятия (с существенным увеличением стоимости товаров для покупателя), так и самовывоз	предприятие могут быть предложены на приемлемых условиях как перевозка силами предприятия, как и самовывоз	предприятие могут быть предложены дополнительные услуги в процессе перевозки (срочная доставка и др.)
характеристики услуг, осуществляемых предприятием, связанных с перевозкой грузов	предприятием не оказываются транспортные услуги	предприятием не оказываются транспортные услуги, но предлагаются традиционные услуги (по расфасовке и подкомлектовке)	предприятием оказываются транспортные услуги, а также традиционные услуги (по расфасовке и подкомлектовке)	помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомлектовке, предприятием осуществляются меры по внедрению перспективных услуг (транспортно-экспедиционных, информационных и консалтинговых, связанных с организацией и осуществлением материалопо	помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомлектовке, предприятием оказываются перспективные услуги (транспортно-экспедиционные, информационные и консалтинговые, связанные с организацией и осуществлением материалопо

				и ем материалопо токов и товародвиже ния)	токов и товародвиже ния)
И т.д.					

Источник: *разработано автором.*

По результатам анализа влияния каждого вида риска формируется итоговый коэффициент влияния конкретного вида риска на текущую и / или планируемую к реализации деятельность предприятия. Необходимо отметить, что коэффициент влияния каждого вида риска определяется индивидуально в зависимости от числа анализируемых факторов риска, включенных в оценку влияния риска. При этом, изменение коэффициента влияния вида рисков происходит в диапазоне, определенном по формуле (5), разработанной автором исследования:

$$n_i \times 1 \leq KBVP_i \leq n_i \times 5 \quad (5),$$

где

$KBVP_i$ – коэффициент влияния i -го вида риска;

n_i – число анализируемых факторов риска для i -го вида риска.

Применение представленной выше формулы обусловлено тем, что каждый фактор риска изменяется в диапазоне от высокого (с влиянием – 5) до низкого (с влиянием – 1).

Указанный выше анализ влияния осуществляется по всей совокупности анализируемых рисков, представленных в авторской классификации рисков, включенных в систему. О принципах формирования данной классификации пойдет речь в настоящем параграфе, где будет подробно проанализирована данная классификация, изучены критерии ее формирования, описана структура групп и подгрупп рисков, доказана научная новизна данной классификации. Практическая ценность применяемой классификации, доказанная в ходе апробации системы, состоит в возможности ее многопланового применения в рамках использования настоящей системы. В

зависимости от сферы приложения, размеров и отраслевой принадлежности, оцениваемых с применением системы оценки предприятий, могут быть рассмотрены те или иные классификационные группы рисков.

Проведем анализ структуры подгрупп рисков, рассмотрим основные блоки вопросов внутри одной классификационной группы и критерии для присвоения той или иной оценки по каждому вопросу.

Коэффициенты влияния каждой группы объединим путем взвешивания в итоговый коэффициент влияния комплекса рисков на деятельность предприятия. О принципах формирования итогового комплексного интегрального показателя будет подробно изложено в дальнейших частях настоящего исследования.

Значение указанного коэффициента сверим с разработанными автором классификационными таблицами значений коэффициентов, которые будут подробно проанализированы в третьем параграфе данной главы настоящего диссертационного исследования. В общем виде результат анализа с применением системы оценки может быть сведен к следующим укрупненным выводам:

1. деятельность предприятия и/или реализация проекта эффективна и не требует улучшений;
2. деятельность предприятия и/или реализация проекта эффективна при условии осуществления улучшений (н-р, заключения договоров с новыми контрагентами, улучшения производственной оснащенности, привлечения квалифицированных специалистов);
3. деятельность предприятия и/или реализация проекта неэффективна и ведет к существенным финансовым потерям вплоть до банкротства предприятия.

Рассмотрим более подробно классификацию групп рисков, включенных в разработанную систему оценки («карту (матрицу) рисков»).

Как было изложено в первой главе настоящего диссертационного исследования, создание универсальной классификации рисков практически

невозможно. Это обусловлено, в основном, размытостью границ между возникающими в деятельности предприятия рисками и их тесной взаимосвязью. Авторская классификация рисков была представлена в Главе 1 настоящего исследования (Таблица 4).

При этом, в рамках настоящего исследования определен комплекс рисков, потенциально опасных для отдельного предприятия. Эти риски оказывают влияние как в ходе текущей деятельности предприятия и, как было отмечено выше, должны минимизироваться путем внедрения соответствующих упреждающих мер как в действующую систему управления предприятием, так и в ходе реализации инвестиционного проекта. В связи с тем, что деятельность по реализации бизнес-проектов, как правило, носит высокорискованный характер, влияние указанных рисков существенно увеличивается в ходе осуществления нововведений на предприятии.

Разработанный автором перечень рисков («карта (матрица) рисков») позволил оптимизировать информацию о рисках и возможность управления рисками предприятия, о чем пойдет речь в третьем параграфе настоящей главы.

В указанный перечень рисков были включены как предвиденные риски, так и максимально учтены риски, возможные к возникновению в ходе текущей и деятельности по реализации бизнес-проектов предприятием.

Перейдем к описанию структуры карты рисков, для чего на первоначальном этапе определим группы рисков, которые будут включены в систему оценки рисков.

С применением экспертного подхода в рамках данного анализа группы проанализированы в следующем порядке: сначала анализируются внешние риски (содержатся в оценочной таблице, размещенной в Таблице 18 (Приложение 8)), оказывающие влияние на деятельность предприятия, затем внутренние риски (содержатся в оценочной таблице, размещенной в Таблице 19 (Приложение 9)), обусловленные деятельностью самого предприятия. Отметим, что однозначное отнесение к внешним или внутренним рискам не

всегда возможно, ряд групп включают в себя как внешние, так и внутренние факторы рисков.

В рамках настоящего исследования перечень групп рисков, входящих в карту рисков выглядит следующим образом (с учетом их условного разделения на внешние и на внутренние риски):

Внешние риски:

- макрориски;
- риски внешнеэкономической деятельности;
- юридические – законодательные риски;
- риски господдержки – госрегулирования;
- политические риски;
- инфляционные риски;
- налоговые риски;
- процентные риски;
- социальные риски;
- криминальные риски;
- страновые риски;
- отраслевые риски;
- региональные риски;
- транспортные риски;
- природные – климатические риски;
- риски сезонности;
- экологические риски.

Внутренние риски:

- группа основных индикаторов риска;

группа производственные факторы:

- риски износа;
- риски жизненного цикла предприятия;
- имущественные риски;

- риски складского хозяйства;
- риски качества;
- риски нововведений;

взаимодействие с контрагентами:

- риски системы сбыта;
- риски снабжения;
- риски контрагентов;
- риски аутсорсинга;
- репутационные риски;

группа оргструктура – контроль – автоматизация – информация:

- риски в части прав на интеллектуальную собственность;
- риски оргструктуры;
- риски персонала;
- операционные риски;
- риски системы управления;
- риски планирования;
- риски контроля;
- риски учета и анализа;
- информационные риски;
- риски автоматизации;
- риски системы управления риском;

финансовые факторы:

- риски анализа финансовых показателей;
- риски качества оценки финансового состояния и издержек

подразделений;

- риски стоимости предприятия;
- риски ликвидности;
- риски источников финансирования;
- риски оборотного капитала – денежных потоков;

- кредитные риски;
- риски лизинга;
- риски финансовых показателей оценки ИП;
- риски эффективности проекта.

Каждая группа рисков включает в себя несколько подгрупп рисков, каждая из которых включает несколько видов / факторов риска. Общая матрица рисков представлена в оценочных таблицах по видам риска в Приложениях к настоящей работе (Приложения 8, 9).

С целью описания общей структуры оценочных таблиц в Таблице 20 представлен фрагмент приложений по транспортному риску. Транспортный риск включает в себя 15 следующих подвидов риска:

1. Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железнодорожные пути и т.д.) (общий вопрос).
2. Уровень развития транспортной сети / качество транспортных соединений.
3. Характеристика потребностей предприятия в перевозке грузов / Характеристика положения предприятия с точки зрения близости к основным контрагентам.
4. Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов.
5. Характеристика логистической цепи материальных потоков.
6. Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия.
7. Риски, связанные с физическими характеристиками перевозимых грузов.
8. Риски тары, в которой осуществляется перевозка грузов.
9. Характеристика сервиса поставок (оценка эффективности работы).
10. Оценка эффективности оптимизации материальных потоков.

11. Оперативность доставки товаров потребителям / удобство сроков предоставления товаров для потребителей.

12. Риск возникновения аварийных ситуаций при перевозке.

13. Направления совершенствования логистического обеспечения.

14. Риски, связанные с определением стоимости перевозок.

15. Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов.

Каждый подвид, в свою очередь, включает определенные рисковые параметры, по которым проводится анализ, представленные ниже:

1. Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железнодорожные пути и т.д.) (общий вопрос).

2. Уровень развития транспортной сети/качество транспортных соединений:

- транспортное положение и транспортные связи/наличие коммуникаций;
- наличие телекоммуникаций.

3. Характеристика потребностей предприятия в перевозке грузов / Характеристика положения предприятия с точки зрения близости к основным контрагентам:

- расстояние от поставщика до производителя / от производителя до торговых точек или складов.

4. Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов:

- оптимальность выбора вида перевозки;
- характеристика услуг, осуществляемых предприятием, связанных с перевозкой грузов;
- наличие автоматизированной транспортно-складской системы;
- организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства;

- оснащенность предприятия собственным транспортом (машинами и механизмами по транспортированию и внутреннему перемещению грузов, осуществлению погрузочно-разгрузочных работ);

- организация перевозки наемным транспортом, в том числе, по аутсорсингу.

5. Характеристика логистической цепи материальных потоков:

- характеристика логистической цепи предприятия (от поставщика до потребителя);

- направления движения материальных потоков, количество пунктов перевозки, расстояние между смежными пунктами перегрузки, пропускная способность звеньев логистической цепи;

- принцип построения звеньев логистической цепи / механизация и автоматизация отдельных процессов в системе логистической цепи /синхронизация отдельных видов материальных потоков во времени;

- обеспечение сбалансированности объемов отдельных видов материальных потоков.

6. Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия:

- объемы производства и реализации продукции, широта ассортимента производимой продукции;

- характер используемой технологии производства продукции, продолжительность производственного цикла, число технологических структурных подразделений предприятия, обеспечивающих осуществление операционного процесса;

- сложность производимой продукции по составу используемых сырьевых материальных ингредиентов, частота поставки сырья и материалов;

- интенсивность спроса на производимую продукцию;

- тип производственно-коммерческой политики предприятия.

7. Риски, связанные с физическими характеристиками перевозимых грузов:

- степень совместимости грузов по консистенции, ассортиментному составу, весу.

8. Риски тары, в которой осуществляется перевозка грузов.

9. Характеристика сервиса поставок (оценка эффективности работы).

10. Оценка эффективности оптимизации материальных потоков.

11. Оперативность доставки товаров потребителям / своевременность вывоза грузов / удобство сроков предоставления товаров для потребителей (получения товаров потребителями).

12. Риск возникновения аварийных ситуаций при перевозке:

- автомобильные, авиационные, железнодорожные катастрофы, кораблекрушения.

13. Направления совершенствования логистического обеспечения:

- общие направления совершенствования логистического обеспечения;

- автоматизация логистического процесса.

14. Риски, связанные с определением стоимости перевозок:

- определение стоимости перевозок;
- динамика стоимости перевозок.

15. Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов:

- риск снижения стоимости перевозимых грузов в процессе доставки;

- риск превышения стоимости перевозки как при перевозке собственными силами, так и наемным транспортом;

- риск отказа покупателем от платежа в период транспортировки товара.

Для оценки влияния каждого риска и отнесения влияния того или иного риска к определенной степени влияния (по убыванию негативных последствий – «высокий риск», «повышенный риск», «средний риск», «умеренный риск», «низкий риск») необходимо выбрать из представленных в оценочных

таблицах характеристику, наиболее соответствующую текущему состоянию предприятия.

В рамках настоящего параграфа рассмотрим влияние подвида транспортного риска – риска организации процесса доставки грузов, оцениваемого по следующим параметрам:

- оптимальность выбора вида перевозки. Здесь влияние риска оценивается как «высокое», если предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с четкой регламентацией сроков вывоза товаров в связи с ограниченностью складского хозяйства предприятия. Существенно повышает привлекательность предприятия для контрагентов и снижает риски невозможности продажи продукции перевозка силами предприятия, с предоставлением дополнительных услуг в процессе перевозки (например, срочная доставка и т. п.), в том числе, за счет средств предприятия;
- характеристика услуг, осуществляемых предприятием, связанных с перевозкой грузов. Очень важно для снижения транспортного риска оказание предприятием помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомплектовке товаров перспективных услуг (транспортно-экспедиционных, информационных и консалтинговых, связанных с организацией материалопотоков и осуществлением товародвижения);
- наличие автоматизированной транспортно-складской системы. Важно не только наличие автоматизированной транспортно-складской системы, но и разработанная на ее основе система доставки товаров потребителю, осуществление оптимизации транспортных потоков и маршрутов грузоперевозки и времени складирования по видам товаров;
- организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства, может быть расценена как позитивный момент в случае наличия возможности осуществлять поставки на большие расстояния. Кроме того, здесь важно страхование грузов (партий товаров), осуществление выбора маршрутов и транспортных средств наиболее оптимальным способом как в части

оптимизации маршрутов, так и путем использования наиболее рациональных транспортных средств, что приводит к экономии на транспортных расходах, достижению ценового лидерства, улучшению качества обслуживания клиентов. Существенный риск доставки грузов собственным транспортом возникает, когда автопарк предприятия находится в неудовлетворительном состоянии, приводящем к невозможности осуществления поставок на большие расстояния или к поломкам транспорта, как во время транспортировки грузов, так и в период простоя автотранспорта;

- оснащенность предприятия собственным транспортом (машинами и механизмами по транспортированию и внутреннему перемещению грузов, осуществлению погрузочно-разгрузочных работ) оценивается следующим образом: низкий транспортный риск у предприятий, хорошо оснащенных автотранспортными средствами, полностью удовлетворяющими потребности предприятия во внутризаводском перемещении грузов, представленными транспортными средствами различной грузоподъемности в условиях проведения на регулярной основе статистического анализа использования автопарка, в разрезе единиц с выявлением наиболее загруженных. Повышает риск неудовлетворительное состояние транспортного парка, силами которого осуществляется внутризаводское перемещение грузов и большой объем потребности в перевозке дополнительным транспортом;

- организация перевозки наемным транспортом, в том числе, по аутсорсингу. Максимально высокий риск в данном случае, если у предприятия отсутствует автотранспортный парк, или он характеризуется неудовлетворительным состоянием, а также отсутствует возможность осуществления перевозок собственными силами, в связи с чем, предприятие осуществляет перевозку наемным транспортом с привлечением организаций, взимающих за свои услуги неоправданно высокие цены. Оптимальным здесь является рациональное применение аутсорсинга складирования и перевозок, в условиях, когда у аутсорсера есть возможность осуществлять координацию работы магистральных видов транспорта, осуществляющих перевозки.

Аналогично представленной выше оценочной таблице осуществляется оценка влияния каждого подвида риска на деятельность предприятия.

Описанный выше порядок оценки рисков применим для всех групп рисков и позволяет провести анализ по всем факторам риска и составить риск-профиль предприятия и/или проекта.

Необходимо отметить, что в ходе апробации системы оценки были выявлены сложности с осуществлением практических расчетов по предложенной системе в связи с возникающими существенными временными затратами на расчет. В связи с этим, было принято решение о необходимости рационализации подходов к осуществлению анализа с использованием предложенной системы оценки рисков путем распределения расчетов на два этапа анализа.

На первом этапе анализа выявляются проблемные моменты для анализируемого предприятия.

Для этого, риски, представленные в оценочных таблицах, разбиты на две группы: общие вопросы и специфические (детальные) вопросы.

В состав общих вопросов включены наиболее существенные и значимые вопросы по каждому виду риска. Остальные вопросы включены в блок специфических (детальных) вопросов.

Блок общих вопросов обязателен для рассмотрения в рамках проведения анализа рисков для каждого предприятия. В ходе проведения оценки рисков по общим вопросам выделяются направления, на которые предприятию требуется обратить особое внимание и в дальнейшем, в ходе проведения анализа рисков, осуществлять проведение анализа рисков конкретно по данным видам риска. Важно понимать, что, по инициативе лица, проводящего анализ, возможно проведение полного анализа рисков с применением системы оценки, не только по так называемым «проблемным» направлениям.

Блок общих вопросов по всем видам риска представлен в Таблице 21 (Приложение 10). В Таблице 22 представлен фрагмент Таблицы 21, включающий в себя в качестве примера общие вопросы по группам

«Макрориски» (внешние риски) и «Имущественные риски» (внутренние риски).

Таблица 22 – Общие вопросы по группам риска «Макрориски» и «Имущественные риски»

№ п п	Вид риска	Характеристика риска	высокое	повышенное	среднее	умеренное	низкое
1	Внешние Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	экономическая неустойчивость страны деятельности / существенные колебания макроэкономических показателей, причины которых трудно определить/серьезные проблемы /наблюдается экономический спад / возникший экономический или финансовый кризис / депрессия, спад	возможны негативные изменения существующей экономической ситуации /экономика находится в стадии депрессии /неудовлетворительное состояние экономики / высокий риск экономического спада / смена стадии экономического цикла	общее состояние экономики имеет признаки стабилизации	экономика имеет признаки подъема	экономика находится в стадии подъема
2	Внутренние Имущественные риски	Риск утраты имущества вследствие обстоятельств непреодолимо	возможность потери имущественного комплекса в целом в	возможность потери активов предприятия, играющих ключевое	низкая возможность потери активов	наличие договоров страхования активов предприятий	наличие договоров страхования активов предприятий

		й силы (в том числе, в результате стихийных бедствий (пожаров, наводнений, землетрясений, ураганов и т.п.)) / риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	результате нахождения предприятия в географической и опасной зоне (н-р, в сейсмоопасной зоне, вдали от крупных водных источников), в т.ч., с необходимостью удаления остатков поврежденного имущества	значение в процессе производства продукции (оборудования, входящего в перечень критических элементов агрегатов и систем, выход из строя которых может привести к существенному ущербу), в т.ч., приводящая к утрате клиентской базы за время простоя	предприятия в результате стихийных бедствий, предприятия расположено вдали от географически опасной зоны, оборудовано системами пожарной сигнализации	ия, существующей, возможно, восстановление утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 5% годового уровня	ия, существующей, возможно, восстановление утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 10% месячного уровня
--	--	---	---	--	---	--	--

Источник: разработано автором.

При оценке влияния фактора риска по общему вопросу по группе как «высокое» или «повышенное», проводится полный анализ по всем специфическим (детальным) вопросам, представленным в оценочных таблицах, содержащихся в Приложениях 8, 9.

При оценках влияния «среднее», «умеренное», «низкое» анализ влияния по данной группе риска проводится в соответствии с предпочтениями лица, принимающего решение, а, именно:

- можно оценить риск по анализируемой группе риска на основании оценки по общему вопросу;
- можно провести полный анализ по всем специфическим (детальным) вопросам по группе риска.

В следующем параграфе будет рассмотрен процесс присвоения весов влиянию каждого фактора риска и проведено обоснование выбора весов при формировании сводного интегрального показателя риска.

2.2 Построение системы оценки рисков на основе анализа принципов определения весов коэффициентов при формировании комплексного интегрального показателя оценки риска

В настоящем параграфе рассмотрим вопрос определения весов коэффициентов факторов риска для расчета интегрального показателя риска предприятия.

На первом этапе проанализируем существующие методики установления весов коэффициентов и формирования комплексного интегрального показателя в скоринговых методиках.

Как было отмечено ранее, аналогичные скоринговые методики в настоящее время отсутствуют в отечественной и зарубежной практике. Наиболее близкие аналоги, в части ранжирования предприятий используются при оценке финансового состояния предприятий, в том числе, для оценки вероятности их банкротства. В связи с этим, на первом этапе анализа рассмотрим существующие подходы к определению весов факторов, применяемые при разработке интегрального показателя риска на основании расчета финансовых коэффициентов.

Для примера рассмотрим несколько из них. Первая методика предложена Л.В. Донцовой и Н.А. Никифоровой [90], которые разработали методику оценки рисков клиента с использованием информации исключительно относительно финансового состояния заемщика. Для этой цели в методике используются следующие финансовые коэффициенты:

- коэффициент абсолютной ликвидности (K1);
- коэффициент быстрой ликвидности (K2);

- коэффициент текущей ликвидности (К3);
- коэффициент финансовой независимости (К4);
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К5);
- коэффициент обеспеченности запасов (К6).

Для каждого коэффициента рассчитывается сумма баллов на основании полученных значений коэффициентов, формирующая рейтинг заемщика (Таблица 23).

Таблица 23 – Определение рейтинга организации по методу Л.В. Донцовой и Н.А. Никифоровой

Показатель	Границы классов согласно критерию значения / балл					
	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс	VI класс
К1	>0,25	0,2	0,15	0,1	0,05	<0,05
	20	16	12	8	4	0
К2	>1	0,9	0,8	0,7	0,6	<0,5
	18	15	12	10	6	0
К3	>2	1,9-1,7	1,6-1,4	1,3-1,1	1	<1
	16,5	15-12	10,5-7,5	6-3	1,5	0
К4	>0,6	0,59-0,54	0,53-0,43	0,42-0,41	0,4	<0,4
	17	15-12	11,4-7,4	6,6-1,8	1	0
К5	>0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	<0,1
	15	12	9	6	3	0
К6	>1	0,9	0,8	0,7	0,6	<0,5
	15	12	9	6	3	0
Минимальное значение границы	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	0

Источник: [90].

На основании присвоенной суммы баллов авторами [90] производится классификация предприятий по шести группам:

I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости;

II класс – предприятия, которые демонстрируют некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные;

III класс – проблемные предприятия (риск потери средств не высок, однако полное получение процентов представляется сомнительным);

IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению;

V класс – предприятия высочайшего риска;

VI класс – предприятия, близкие к банкротству.

Следующая скоринговая модель предложена профессором Г.В. Савицкой [227]. Отличие данной модели состоит в том, что анализируются три финансовых коэффициента (рентабельность совокупного капитала (Крк), коэффициент текущей ликвидности (Ктл), коэффициент финансовой независимости (Кфн)) и предприятия относятся к пяти классам по степени риска (Таблица 24).

Таблица 24 - Определение рейтинга организации по методу Г. В. Савицкой

Показатель	Границы классов согласно критерию значения / балл				
	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
Крк	>30	29,9-20	19,9-10	9,9-1	<1
	50	35	20	5	0
Ктл	>2	1,99-1,7	1,69-1,4	1,39-1,1	<1
	30	20	10	9,9-1	0
Кфн	>0,7	0,69-0,45	0,44-0,3	0,29-0,2	<0,2
	20	10	9,9-5	4,9-1	0
Минимальное значение границы	100	99-65	64-35	34-6	0

Источник: [23].

Предприятия классифицируются следующим образом:

I класс – предприятие с хорошей финансовой прочностью;

II класс – предприятие с небольшим риском невозврата долгов;

III класс – проблемное предприятие;

IV класс – предприятие с высоким риском банкротства и высоким риском потери кредиторами вложенных средств;

V класс – несостоятельное предприятие.

Еще один подход к классификации предприятий по степени риска содержится в модели рейтинговой оценки, предложенной Р.С. Сайфулиным и Г.Г. Кадыковым [228].

Данными авторами предложено анализировать следующие коэффициенты:

- коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками ($K_{сос}$);
- коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$);
- интенсивность оборота авансируемого капитала ($K_{и}$);
- коэффициент менеджмента (эффективности управления предприятием) ($K_{и}$);
- рентабельность собственного капитала ($K_{р}$).

Рейтинговое число рассчитывается по формуле (6) следующим образом:

$$R = 2 K_{сос} + 0,1 K_{тл} + 0,08 K_{и} + 0,45 K_{м} + K_{р} \quad (6)$$

Авторы модели делают упор на анализе динамики рейтингового числа, увеличение которого свидетельствует об улучшении финансового состояния в анализируемом периоде.

Необходимо отметить, что у авторов, рассматривающих вопрос определения рейтингов предприятий, отсутствует единый подход к установлению значений весов показателей при установлении рейтингов. Кроме того, практически все исследователи устанавливают веса показателей при расчете интегрального показателя эмпирически, на основании, как правило, своего экспертного мнения.

В связи с этим, в настоящей диссертационной работе, дополнительно представим обзор существующих методов выбора весов для критериев. Необходимо отметить, что существует значительное число подходов к расчету весов. Кроме того, наука не стоит на месте, подходы постоянно совершенствуются, возникают новые подходы к установлению весов критериев.

На основе анализа специальной литературы по критериям выбора значений весов критериев существующие подходы к установлению критериев могут быть условно отнесены к трем группам [208]:

1. Методы, использующие принцип парного сравнения критериев:
 - a. Классический метод парного сравнения критериев [179];
 - b. Метод парного сравнения критериев на основе фиксированного предпочтения [322];
 - c. Метод парного сравнения на основе плавающего предпочтения, составляющий основу мультипликативного метода анализа иерархий [226];
 - d. Метод парного сравнения на основе экспоненциального плавающего предпочтения, составляющий основу мультипликативного метода анализа иерархий [150].
2. Методы, использующие аналитические зависимости взаимосвязи показателей важности критериев:
 - a. Метод арифметической прогрессии [29];
 - b. Метод геометрической прогрессии [188].
3. Формальные методы:
 - a. Метод последовательного сравнения критериев, известный как метод Черчмена –Акоффа [272];
 - b. Метод базового критерия [209].

Проанализируем изложенные выше методы.

Для методов парного сравнения критериев на первом этапе составляется квадратная матрица $\|K_{ij}\|$ парного сравнения критериев размерностью n , где n – число критериев, $i = 1, \dots, n$ и $j = 1, \dots, n$, которая заполняется коэффициентами

K_{ij} , показывающими предпочтение критерия i по отношению к критерию j . Заполнение матрицы при использовании разных методов парного сравнения критериев различно.

В классическом методе парного сравнения критериев диагональные элементы матрицы равны единице, в случае предпочтения критерия i критерию j , $K_{ij}=1$, в случае предпочтения j критерию i , $K_{ij} = 0$, для равнозначных критериев i и j , $K_{ij}=K_{ji} = 0,5$.

На следующем этапе определяется уровень важности каждого критерия K_i и их суммарный вес – K_c . Путем деления K_i на K_c , определяется весовой коэффициент каждого критерия K_i .

Отметим, что использование классического метода парного сравнения критериев обосновано для небольшого числа сравниваемых критериев. Нерациональность использования метода для большого числа критериев обусловлена тем, что весовой коэффициент наиболее важного и наименее важного критерия отличаются в число раз, равное количеству критериев (n).

Для определения возможности применения методов парного сравнения критериев проведем расчет с применением классического метода парного сравнения критериев на примере транспортного риска.

В составе транспортного риска выделяют 15 подвидов риска, которые будут рассмотрены в качестве критериев. Информация об обозначении критериев представлена в Таблице 25:

Таблица 25 – Критерии, используемые для оценки возможности применения классического метода парного сравнения критериев для ранжирования подвидов транспортного риска

№ пп	Наименование критерия	Обозначение критерия
1	Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железнодорожные пути и т.д.)	K_1
2	Уровень развития транспортной сети / качество транспортных соединений	K_2

3	Характеристика потребностей предприятия в перевозке грузов / Характеристика положения предприятия с точки зрения близости к основным контрагентам	K ₃
4	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	K ₄
5	Характеристика логистической цепи материальных потоков	K ₅
6	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	K ₆
7	Риски, связанные с физическими характеристиками перевозимых грузов	K ₇
8	Риски тары, в которой осуществляется перевозка грузов	K ₈
9	Характеристика сервиса поставок (оценка эффективности работы)	K ₉
10	Оценка эффективности оптимизации материальных потоков	K ₁₀
11	Оперативность доставки товаров потребителям / удобство сроков предоставления товаров для потребителей	K ₁₁
12	Риск возникновения аварийных ситуаций при перевозке	K ₁₂
13	Направления совершенствования логистического обеспечения	K ₁₃
14	Риски, связанные с определением стоимости перевозок	K ₁₄
15	Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов	K ₁₅

Источник: разработано автором.

Проведем ранжирование критериев по предпочтениям. Матрица парного сравнения критериев представлена в Таблице 26.

Таблица 26 – Матрица парного сравнения критериев для транспортного риска

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	K ₁₄	K ₁₅
K ₁	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0
K ₂	0,5	1	0	0,5	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
K ₃	0,5	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
K ₄	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	1	1	1	0,5	0	0,5	1	1
K ₅	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	1	0,5	1	0	0	1	1	1
K ₆	0	0	0	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0	0	0,5	1	1
K ₇	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
K ₈	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1
K ₉	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0	0

K ₁₀	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5
K ₁₁	0	1	0	0,5	1	1	0	0	0,5	1	1	0	1	1	1
K ₁₂	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1
K ₁₃	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5
K ₁₄	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0,5	1	0
K ₁₅	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0,5	1	1

Источник: разработано автором.

Далее, подсчитаем уровень важности каждого критерия K_i по формуле (7):

$$K_i = \sum_{j=1}^n K_{ij} \quad (7)$$

Затем определим суммарный уровень важности всех критериев K_c по следующей формуле (8):

$$K_c = \sum_{j=1}^n K_{ij} \quad (8)$$

На последнем этапе определим весовые коэффициенты критериев по формуле (9):

$$\alpha_i = \frac{K_i}{K_c} \quad (9)$$

Информация о значениях уровня важности каждого критерия, суммарном коэффициенте важности всех критериев и весовых коэффициентах критериев представлена в Таблице 27.

Таблица 27 – Значения уровня важности критериев

Обозначение критерия	Уровень важности критериев	Весовые коэффициенты критериев
K ₁	11	0,092

K ₂	10	0,084
K ₃	12	0,100
K ₄	9,5	0,079
K ₅	8	0,067
K ₆	6,5	0,054
K ₇	13,5	0,113
K ₈	6	0,050
K ₉	4,5	0,038
K ₁₀	3,5	0,029
K ₁₁	9	0,075
K ₁₂	14	0,117
K ₁₃	5	0,042
K ₁₄	3	0,025
K ₁₅	4	0,033
Суммарный уровень важности всех критериев (K_c)	119,5	

Источник: разработано автором.

Выше в Таблицах 26, 27 был проведен пример определения весов критериев с применением метода парного сравнения критериев. Отметим, что веса критериев существенно отличаются для показателей, относящихся к одному и тому же виду риска. Вес максимального критерия в 4,7 раза превышает вес минимального критерия. Далее, в настоящем исследовании будет приведено обоснование применения весов критериев для видов риска и групп риска.

Аналогично произведем определение весов критериев с применением метода парного сравнения критериев для групп риска. В Таблице 28 представлена информация об обозначении критериев для групп риска.

Таблица 28 – Критерии, используемые для ранжирования видов риска

№ пп	Наименование критерия / вида риска	Обозначение критерия
------	------------------------------------	----------------------

1	Макрориски	K ₁
2	Риски внешнеэкономической деятельности	K ₂
3	Юридические – законодательные риски	K ₃
4	Риски господдержки – госрегулирования	K ₄
5	Политические риски	K ₅
6	Инфляционные риски	K ₆
7	Налоговые риски	K ₇
8	Процентные риски	K ₈
9	Социальные риски	K ₉
10	Криминальные риски	K ₁₀
11	Страновые риски	K ₁₁
12	Отраслевые риски	K ₁₂
13	Региональные риски	K ₁₃
14	Транспортные риски	K ₁₄
15	Природные риски	K ₁₅
16	Риски сезонности	K ₁₆
17	Экологические риски	K ₁₇
18	Группа основных индикаторов риска	K ₁₈
19	Риски износа	K ₁₉
20	Риски жизненного цикла предприятия	K ₂₀
21	Имущественные риски	K ₂₁
22	Риски складского хозяйства	K ₂₂
23	Риски качества	K ₂₃
24	Риски нововведений	K ₂₄
25	Риски сбыта	K ₂₅
26	Риски снабжения	K ₂₆
27	Риски контрагентов	K ₂₇
28	Риски аутсорсинга	K ₂₈
29	Репутационные риски	K ₂₉
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	K ₃₀
31	Риски оргструктуры	K ₃₁
32	Риски персонала	K ₃₂
33	Операционные риски	K ₃₃
34	Риски системы управления	K ₃₄
35	Риски планирования	K ₃₅
36	Риски контроля	K ₃₆
37	Риски учета – анализа	K ₃₇
38	Информационные риски	K ₃₈
39	Риски автоматизации	K ₃₉
40	Риски системы управления рисками	K ₄₀
41	Риски анализа финансовых показателей	K ₄₁
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	K ₄₂
43	Риски стоимости предприятия	K ₄₃
44	Риски ликвидности	K ₄₄
45	Риски источников финансирования	K ₄₅
46	Риски оборотного капитала	K ₄₆

47	Кредитные риски	K ₄₇
48	Риски лизинга	K ₄₈
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	K ₄₉
50	Риски эффективности проекта	K ₅₀

Источник: разработано автором.

Проведем ранжирование критериев по предпочтениям. Матрица парного сравнения критериев представлена в Таблице 29 (Приложение 11).

В Таблице 30 представлена информация об уровне важности критериев, их весовых коэффициентах, суммарном коэффициенте важности всех критериев.

Таблица 30 – Значения уровня важности критериев по группам риска

Обозначение критерия	Уровень важности критериев	Весовые коэффициенты критериев
K ₁	46,5	0,037
K ₂	7,5	0,006
K ₃	30,5	0,024
K ₄	11,5	0,009
K ₅	35,5	0,028
K ₆	38	0,030
K ₇	36	0,028
K ₈	35,5	0,028
K ₉	17	0,013
K ₁₀	14	0,011
K ₁₁	32,5	0,026
K ₁₂	36,5	0,029
K ₁₃	32,5	0,026
K ₁₄	36	0,028
K ₁₅	29	0,023
K ₁₆	21	0,017
K ₁₇	17,5	0,014
K ₁₈	50	0,039
K ₁₉	41	0,032
K ₂₀	14,5	0,011
K ₂₁	33	0,026
K ₂₂	30,5	0,024
K ₂₃	38	0,030
K ₂₄	20	0,016
K ₂₅	35	0,028

K ₂₆	35,5	0,028
K ₂₇	32,5	0,026
K ₂₈	17,5	0,014
K ₂₉	20	0,016
K ₃₀	24,5	0,019
K ₃₁	24,5	0,019
K ₃₂	26	0,020
K ₃₃	28	0,022
K ₃₄	27	0,021
K ₃₅	15	0,012
K ₃₆	16	0,013
K ₃₇	14	0,011
K ₃₈	17	0,013
K ₃₉	15,5	0,012
K ₄₀	11	0,009
K ₄₁	4	0,003
K ₄₂	4	0,003
K ₄₃	5,5	0,004
K ₄₄	34	0,027
K ₄₅	35	0,028
K ₄₆	36	0,028
K ₄₇	36,5	0,029
K ₄₈	14,5	0,011
K ₄₉	5,5	0,004
K ₅₀	32	0,025
Суммарный уровень важности всех критериев (Kс)	1270	

Источник: разработано автором.

По результатам проведенного анализа в рамках апробации системы оценки, учитывая:

- значительное число критериев в разрабатываемой системе,
- существенные различия в характеристиках предприятий,
- различную отраслевую принадлежность предприятий,
- различия в реализуемых бизнес- проектах,
- сложность определения обоснованных весов критериев для

различных предприятий,

автором было принято решение относительно порядка определения весовых коэффициентов. Веса критериев внутри группы риска установлены равными, группы учитываются с применением весов, определенных методом парного

сравнения критериев.

Возвращаясь к рассмотрению теоретических основ применяемых методов определения весов критериев, отметим, что для исключения влияния количества показателей на значение весов критериев используется метод парного сравнения критериев на основе фиксированного предпочтения. При использовании данного метода все диагональные элементы матрицы парного сравнения критериев также равны единице, в случае предпочтения критерия i критерию j , $K_{ij} = 1,5$, $K_{ji} = 0,5$, если критерии i и j одинаково важны, $K_{ij}=K_{ji} = 1$. Затем определяется уровень важности каждого критерия K_i и суммарный вес K_c всех критериев и, по результатам деления показателей K_i на K_c , определяется вес каждого критерия K_i . Необходимо отметить, для метода фиксированного предпочтения что разброс значений весов критериев (менее, чем в 3 раза) значительно меньше, чем для классического метода (n раз).

При использовании метода парного сравнения критериев на основе плавающего предпочтения формируются логические суждения о качественном уровне предпочтения критериев по отношению друг к другу, которые затем переводятся в количественные с использованием вербально-числовой шкалы. Эквивалентные критерии учитываются с коэффициентом 1, критерий, абсолютно предпочтительный по отношению к другому учитывается с коэффициентом 9. Разброс между критериями для метода парного сравнения критериев на основе метода плавающего предпочтения максимален и существенно возрастает с ростом числа критериев.

Более четкое ранжирование весов критериев обеспечивается при применении метода парного сравнения критериев на основе экспоненциального плавающего предпочтения. Изначально формируются логические суждения о качественном уровне предпочтения критериев по отношению друг к другу в диапазоне от «примерно равно», соответствующем оценке 0, до «абсолютно превосходит», соответствующем оценке 10 с шагом в 2. Вес критерия определяется путем возведения в степень соответствующей количественной оценке уровня превосходства. Важно учитывать, что данный

метод практически не применим для числа критериев, больше 4.

Для оценки весов критериев с применением методов, использующих аналитические зависимости взаимосвязи показателей важности критериев, применяют:

- формулу Фишберна (10), предусматривающую, что изменение весовых коэффициентов критериев α подчиняется убывающей арифметической прогрессии, когда первый наиболее важный критерий $i=1$ расположен первым в упорядоченном по важности ранжированном ряду критериев $i=1,2,...n$:

$$\alpha_i = \frac{2 \times (n - i + 1)}{n \times (n + 1)} \quad (10)$$

- при ранжировании критериев в соответствии с убывающей геометрической прогрессией для определения весов критериев используют формулу (11):

$$\alpha_i = \frac{\omega_i + 1}{(1 - \omega_n)}, \quad (11)$$

где $\omega=0,618$ – является «золотым сечением» единичного целого на две части и удовлетворяет уравнению (12):

$$\omega + \omega^2 = 1 \quad (12)$$

Метод с использованием геометрической прогрессии также практически не применим для числа критериев, превышающих 7.

Формальные методы расчета весов критериев позволяют исключить зависимость весов от числа критериев. Наиболее часто используемый метод – метод последовательного поэтапного сравнения критериев (метод Черчмена-Акоффа), предусматривающий последовательную корректировку весов критериев, заданных изначально. Критерии ранжируются по

предпочтительности. Установим, что критерий K_1 наиболее важный, за ним следует K_2 и т.д. Присвоим наиболее важному критерию вес 100 баллов, расположим веса остальных критериев между 0 и 100 в соответствии с их важностью. Затем сравним вес критерия K_1 и суммы остальных критериев от K_2 до K_n . Если критерий предпочтительнее остальных, то его вес должен быть больше суммы остальных критериев, в противном случае его вес должен быть меньше суммы остальных. Критерий исключается из рассмотрения после того, как его вес будет больше суммы остальных. В дальнейшем осуществляется корректировка веса следующего критерия.

Метод базового критерия предполагает разбиение всего множества локальных критериев на группы важности с отнесением самых несущественных критериев к базовой (g -ой) группе, а самых важных критериев к первой группе ($i=1$). Устанавливаются значения весов, определяющих уровень превосходства критериев i -ой группы по сравнению с критериями базовой группы.

Учитывая:

- проведенный анализ математического аппарата, предложенного в рассмотренных выше методах,
- то, что, как было рассмотрено выше в настоящей работе, разработанная система оценки характеризуется обширной функциональностью и широким диапазоном для применения как в части этапов жизненного цикла предприятия, так и в части масштабов и отраслевой принадлежности предприятий (критерии обоснованные для одних отраслей докажут свою несостоятельность для других; разница в этапе жизненного цикла предприятия и фазе реализации бизнес-проекта, также не позволит обосновать единые оптимальные ранжированные значения критериев);
- дополнительный анализ, представленный в третьем параграфе настоящей работы,

был сделан вывод относительно целесообразности установления равных весов коэффициентов внутри групп, при этом, для видов риска при подсчете

комплексного интегрального показателя будут применяться весовые коэффициенты, определенные с применением методов парного сравнения критериев, представленные в Таблице 30.

2.3. Методика определения и установления границ комплексного интегрального показателя риска

Ранее отмечалось, что анализ в рамках разработанной системы осуществляется по видам риска, внутри видов риска по подвидам риска, внутри подвида риска по определенным критериям. В первом параграфе описание системы осуществлялось на примере транспортного риска.

Приведем фрагмент оценочной таблицы по рассмотренному выше подвиду транспортного риска – риску организации процесса доставки грузов (Таблица 31):

Таблица 31 – Фрагмент оценочной таблицы по анализу транспортного риска. Подвид – риск организации процесса доставки грузов

Критерий оценки риска	Влияние фактора риска				
	высокое	повышенное	среднее	умеренное	низкое
оптимальность выбора вида перевозки	предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с четкой регламентацией сроков вывоза товаров в связи с ограниченностью	предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с возможностью осуществления вывоза товаров в сроки удобные покупателю	предприятие могут быть предложены как перевозка силами предприятия (с существенным увеличением стоимости товаров для покупателя), так и самовывоз	предприятие могут быть предложены на приемлемых условиях как перевозка силами предприятия, как и самовывоз	предприятие могут быть предложены дополнительные услуги в процессе перевозки (срочная доставка и др.)

	складского хозяйства предприятия				
характеристика услуг, осуществляемых предприятием, связанных с перевозкой грузов	предприятием не оказываются транспортные услуги	предприятием не оказываются транспортные услуги, но предлагаются традиционные услуги (по расфасовке и подкомплектовке)	предприятием оказываются транспортные услуги, а также традиционные услуги (по расфасовке и подкомплектовке)	помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомплектовке, предприятие осуществляет меры по внедрению перспективных услуг (транспортно-экспедиционных, информационных и консалтинговых, связанных с организацией и осуществлением материалопо токов и товародвижения)	помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомплектовке, предприятием оказываются перспективные услуги (транспортно-экспедиционные, информационные и консалтинговые, связанные с организацией и осуществлением материалопо токов и товародвижения)
наличие автоматизированной транспортно-складской системы	отсутствие автоматизированной транспортно-складской системы	автоматизированная транспортно-складская система позволяет определять способ перевозки товаров	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров потребителю	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров потребителю и осуществить ее оптимизацию	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров потребителю, осуществлять оптимизацию транспортных потоков и

					маршрутов грузоперевоз ки и оптимизаци ю времени складирован ия по видам товаров
организац ия доставки товаров своими структурн ыми подразделе ниями, отвечающ ими за транспорт ные средства	высокий риск поломки собственного транспорта в связи с неудовлетво рительным состоянием транспортно го парка, состояние транспортно го парка делает невозможны м осуществлен ие поставок на большие расстояние	осуществляе тся доставка грузов без осуществлен ия страхования грузов (партий товаров) в процессе перевозки, повышенные издержки вследствие высоких транспортны х расходов	возможность осуществлят ь поставки на большие расстояния может быть обеспечена при возникновен ии необходимос ти у поставщика	оптимизация организации товарных поток внутри предприятия - укрупнение организацио нных структур в целях сокращения встречных товаропоток ов между структурным и подразделен иями предприятия	возможность осуществлят ь поставки на большие расстояния; выбор маршрутов и транспортны х средств осуществляе тся наиболее приемлемым способом: оптимальные маршруты и использован ие наиболее рациональны х транспортны х средств – приводит к экономии на транспортны х расходах, достижению ценового лидерства, улучшению качества обслуживани я клиентуры
оснащенно сть предприят ия собственн ым транспорт ом (машинам и и механизма ми по	неудовлетво рительное состояние транспортно го парка, силами которого осуществляе тся внутризаводс кое перемещение	существует большой объем потребности в перевозке дополнитель ным транспортном	на регулярной основе осуществляе тся статистическ ий анализ использован ия отдельных единиц автопарка,	широкий выбор автотранспор та различной грузоподъем ности	высокая оснащенност ь предприятия автотранспор тными средствами, полностью удовлетворя ющая потребность предприятия

транспорт ированию и внутренне му перемеще нию грузов, осуществл ению погрузочн о- разгрузочн ых работ)	грузов		по результатам которого рассматривае тся вопрос по расширению автомобильн ого парка за счет покупки автомобилей , идентичных наиболее загруженны м		во внутризаводс ком перемещени и грузов
организац ия перевозки наемным транспорт ом, в том числе, по аутсорсинг у	в связи с отсутствием/ неудовлетво рительным состоянием собственного автопарка у предприятия отсутствует возможность осуществлен ия перевозок собственным и силами, в связи с чем, предприятие осуществляе т перевозку наемным транспорт ом с привлечение м организаций, взимающих за свои услуги неоправданн о высокие цены	организация перевозки наемным транспорт ом не осуществляе тся несмотря на экономическ ую целесообразн ость ее осуществлен ия	применяется аутсорсинг перевозок, размер платы за услуги которого несколько выше стоимости перевозок собственным и силами (является оправданны м, в условиях, когда приобретени е новых автотранспор тных средств затруднено в связи с их уникальным характером)	применяется аутсорсинг складирован ия и перевозок, являющийся рационально й альтернативо й содержания собственного автопарка и складских помещений	рационально е применение аутсорсинга складирован ия и перевозок, в условиях, когда у аутсорсера есть возможность осуществлят ь координаци ю работы магистральн ых видов транспорта, осуществляю щих перевозки

Источник: разработано автором.

Как видно из представленного выше фрагмента оценочной таблицы, при анализе риска деятельности предприятия с применением разработанной системы дается ответ на каждый из поставленных вопросов, путем выбора

варианта, наиболее близко соответствующего критериям функционирования анализируемого предприятия и/ или реализуемого бизнес - проекта.

Соответствие уровня влияния фактора риска весовому коэффициенту представлено в Таблице 32:

Таблица 32 – Значение весовых коэффициентов влияния фактора риска

Влияние фактора риска	Значение весовых коэффициентов
высокое	5
повышенное	4
среднее	3
умеренное	2
низкое	1

Источник: *разработано автором.*

Пример определения весового значения влияния подвида транспортного риска «Риска организации процесса доставки грузов» для условного предприятия представлен в Таблице 33:

Таблица 33 – Пример определения весового значения влияния подвида транспортного риска «Риска организации процесса доставки грузов»

Критерий оценки риска	Влияние фактора риска	Оценки, полученные в рамках анализа состояния по характеристикам подвида
оптимальность выбора вида перевозки	предприятием могут быть предложены на приемлемых условиях как перевозка силами предприятия, как и самовывоз	2
характеристика услуг, осуществляемых предприятием, связанных с	предприятием оказываются транспортные услуги, а также традиционные услуги (по	3

перевозкой грузов	расфасовке и подкомлектовке)	
наличие автоматизированной транспортно-складской системы	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров потребителю и осуществить ее оптимизацию	2
организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства	оптимизация организации товарных потоков внутри предприятия – укрупнение организационных структур в целях сокращения встречных товаропотоков между структурными подразделениями предприятия	2
оснащенность предприятия собственным транспортом (машинами и механизмами по транспортированию и внутреннему перемещению грузов, осуществлению погрузочно-разгрузочных работ)	на регулярной основе осуществляется статистический анализ использования отдельных единиц автопарка, по результатам которого рассматривается вопрос по расширению автомобильного парка за счет покупки автомобилей, идентичных наиболее загруженным	3
организация перевозки наемным транспортом, в т.ч., по аутсорсингу	организация перевозки наемным транспортом не осуществляется несмотря на экономическую целесообразность ее осуществления	4
Итоговое значение весового коэффициента для подвида		16/6=2,67

Источник: разработано автором.

Анализ в соответствии с представленным в Таблице 33 алгоритмом производится по каждому подвиду риска путем выбора характеристики, максимально соответствующей состоянию предприятия и проставления соответствующего значения балла.

По результатам суммирования баллов внутри подвидов получается скоринговый балл в рамках подвида, по результатам суммирования скорингового балла подвидов получаем скоринговый балл по виду риска.

Порядок подсчета скорингового балла по подвидам транспортного риска представлен в Таблице 34. Отметим, что ряд подвидов транспортного риска имеют одну характеристику для оценки, ряд несколько характеристик.

В связи с этим, для формирования скорингового балла по подвиду, для которого имеется одна характеристика берется именно оценка по этой характеристике; для подвида, имеющего несколько характеристик, берется среднее значение по всем оценкам подвида. Удельный вес подвида берется из результатов анализа весов критериев в соответствии с методом парного сравнения критериев (информация из Таблицы 27).

Таблица 34 – Расчет скорингового балла по транспортному риску

№ пп	Наименование подвида риска	Оценки, полученные в рамках анализа состояния по характеристикам подвида	Среднее значение оценки по подвиду	Удельный вес подвида	Значение оценки по подвиду с учетом удельного веса подвида
1	Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железнодорожные пути и т.д.)	2	2	0,092	0,18
2	Уровень развития транспортной сети / качество транспортных соединений	3	3	0,084	0,25
		3			
3	Характеристика потребностей предприятия в перевозке грузов / Характеристика положения предприятия с точки зрения близости к основным контрагентам	2	2	0,100	0,20
4		2	2,67	0,079	0,21

	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	3			
		2			
		2			
		3			
		4			
5	Характеристика логистической цепи материальных потоков	3	3,25	0,067	0,22
		3			
		4			
		3			
6	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	3	2,6	0,054	0,14
		2			
		3			
		2			
		3			
7	Риски, связанные с физическими характеристиками перевозимых грузов	2	2	0,113	0,23
8	Риски тары, в которой осуществляется перевозка грузов	2	2	0,050	0,10
9	Характеристика сервиса поставок (оценка эффективности работы)	3	3	0,038	0,11
10	Оценка эффективности оптимизации материальных потоков	3	3	0,029	0,09
11	Оперативность доставки товаров потребителям / удобство сроков предоставления товаров для потребителей	3	3	0,075	0,23
12	Риск возникновения аварийных ситуаций при перевозке	3	3	0,117	0,35
13	Направления совершенствования логистического обеспечения	4	3,5	0,042	0,15
		3			

14	Риски, связанные с определением стоимости перевозок	2	2	0,025	0,05
15	Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов	3	2,67	0,033	0,09
		2			
		3			
Скоринговый балл по виду риска для транспортного риска					2,59

Источник: разработано автором.

В рассматриваемом примере значение скорингового балла по транспортному риску составило 2,59. При определении среднего значения в условиях равного веса каждого подвида, скоринговый балл по транспортному риску составляет 2,65. Учитывая полученное отклонение в 2%, а также аргументацию, приведенную ранее при определении равных весов видов риска, подвиды риска также будет агрегироваться с равными весами при определении скорингового балла по группе.

В соответствии с представленным выше алгоритмом проведем полный расчет интегрального показателя риска для анализируемого предприятия. Для этого, на первом этапе проведем анализ по общим вопросам по всем видам риска.

Информация относительно полученных оценок по общим вопросам по всем видам риска представлена в Таблице 35 (Приложение 12). Фрагмент Таблицы 35 представлен в Таблице 36.

Таблица 36 – Фрагмент предварительной оценки влияния видов риска на основании ответов на общие вопросы

№пп	Наименование вида риска	Полученная характеристика вида риска	Оценки, полученные в рамках анализа состояния по характеристикам вида риска	Необходимость проведения полного анализа по виду риска

1	Макрориски	общее состояние экономики имеет признаки стабилизации	3	нет
2	Риски внешнеэкономической деятельности	объем внешнего долга страны менее 20% ВВП	1	нет
3	Юридические – законодательные риски	возможность внесения изменений в арбитражную практику, в область налогообложения	4	да
50	Риски эффективности проекта	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта	3	нет

Источник: разработано автором.

В рамках проведенного анализа риска предприятия по общим вопросам выявлена необходимость проведения анализа по рискам, по которым получены оценки «высокое» и «повышенное». Кроме того, было принято решение провести полный анализ по отраслевому риску.

Анализ проводился в полном соответствии с алгоритмом, представленным выше по транспортному риску. В Таблице 37 представлены результаты анализа рисков, по которым проведен анализ по всем специфическим (детальным) вопросам. Оценка, проставленная в таблице, представляет собой среднеарифметическое по всем специфическим (детальным) вопросам.

Таблица 37 – Результаты анализа рисков, получивших высокие оценки в ходе анализа, а также рисков, по которым был проведен дополнительный анализ рисков

№ критерия	Наименование вида риска	Оценки, полученные в рамках анализа состояния по характеристикам вида риска
3	Юридические – законодательные риски	4,80
4	Риски господдержки - госрегулирования	4,86
8	Процентные риски	4,55
12	Отраслевые риски	4,47
14	Транспортные риски	4,52
20	Риски жизненного цикла предприятия	4,5
21	Имущественные риски	3,67

27	Риски контрагентов	4,04
43	Риски стоимости предприятия	4,30
46	Риски оборотного капитала	4,19
47	Кредитные риски	3,85
48	Риски лизинга	4
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	4,29

Источник: *разработано автором.*

На следующем этапе определялось значение интегрального показателя риска по предприятию (по реализуемому проекту) в целом. В Таблице 38 представлены результаты итогового расчета интегрального показателя риска с применением различных методологий расчета.

В рамках первого подхода каждая группа риска считалась равнозначной и подсчет комплексного интегрального показателя осуществлялся на основании среднеарифметического значения оценок по всем группам. В рамках второго подхода, вес каждой группы был определен на основе метода парного сравнения критериев – каждая группа учитывалась со своим весом при подсчете комплексного интегрального показателя. Порядок определения весов и расчетная таблица коэффициентов попарного сравнения критериев представлена в Таблице 29.

В Таблице 38 представлены результаты расчета комплексного интегрального показателя с применением различных методов расчета. Для расчета использовались исходные данные из Таблиц 30, 35 и 37.

Остановимся подробнее на описании примененных методов расчета комплексного интегрального показателя риска. Метод 1 и Метод 2 основывался на равенстве весов групп риска. Методы 3 и 4 при подсчете комплексного интегрального показателя предполагали агрегирование групп с применением весов групп риска, определенных методом парного сравнения критериев. При этом, при применении Метода 1 и Метода 3 по группам риска, по которым был проведен анализ по специфическим (детальным) вопросам в расчет включалось среднее значение из оценки по общему вопросу и итоговой оценки по всем детальным вопросам. Методы 2 и 4 предполагали для рисков, по которым проведен детальный анализ, учет только итоговой оценки по всем

специфическим (детальным) вопросам.

Таблица 38 – Результаты расчета интегрального показателя риска по предприятию (по реализуемому проекту) в целом с применением различных методов расчета

№ п п	Наименование вида риска	Оценки, полученные в рамках анализа по общим вопросам	Оценки, полученные в рамках анализа по специфическим вопросам	Весовые значения групп	Метод 1	Метод 2	Метод 3	Метод 4
1	Макрориски	3		0,036	3	3	0,110	0,110
2	Риски внешнеэкономической деятельности	1		0,006	1	1	0,006	0,006
3	Юридические – законодательные риски	4	4,8	0,024	4,4	4,8	0,106	0,115
4	Риски господдержки - госрегулирования	4	4,86	0,009	4,43	4,86	0,040	0,044
5	Политические риски	3		0,028	3	3	0,084	0,084
6	Инфляционные риски	3		0,03	3	3	0,090	0,090
7	Налоговые риски	3		0,028	3	3	0,085	0,085
8	Процентные риски	4	4,55	0,028	4,275	4,55	0,119	0,127
9	Социальные риски	2		0,014	2	2	0,027	0,027
10	Криминальные риски	2		0,011	2	2	0,022	0,022
11	Страновые риски	3		0,025	3	3	0,077	0,077
12	Отраслевые риски	3	4,47	0,028	3,735	4,47	0,107	0,128
13	Региональные риски	2		0,025	2	2	0,051	0,051
14	Транспортные риски	4	4,52	0,028	4,26	4,52	0,121	0,128
15	Природные риски	2		0,023	2	2	0,046	0,046
16	Риски сезонности	2		0,017	2	2	0,033	0,033
17	Экологические	3		0,014	3	3	0,041	0,041

	риски							
18	Группа основных индикаторов риска	2		0,039	2	2	0,079	0,079
19	Риски износа	3		0,031	3	3	0,097	0,097
20	Риски жизненного цикла предприятия	4	4,5	0,011	4,25	4,5	0,049	0,051
21	Имущественные риски	4	3,67	0,025	3,835	3,67	0,100	0,095
22	Риски складского хозяйства	3		0,023	3	3	0,072	0,072
23	Риски качества	3		0,029	3	3	0,090	0,090
24	Риски нововведений	3		0,015	3	3	0,047	0,047
25	Риски сбыта	3		0,026	3	3	0,083	0,083
26	Риски снабжения	3		0,027	3	3	0,084	0,084
27	Риски контрагентов	4	4,04	0,025	4,02	4,04	0,103	0,103
28	Риски аутсорсинга	3		0,013	3	3	0,041	0,041
29	Репутационные риски	2		0,015	2	2	0,031	0,031
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	3		0,019	3	3	0,058	0,058
31	Риски оргструктуры	3		0,019	3	3	0,058	0,058
32	Риски персонала	3		0,02	3	3	0,061	0,061
33	Операционные риски	3		0,021	3	3	0,066	0,066
34	Риски системы управления	3		0,02	3	3	0,064	0,064
35	Риски планирования	2		0,011	2	2	0,024	0,024
36	Риски контроля	2		0,012	2	2	0,025	0,025
37	Риски учета – анализа	3		0,011	3	3	0,033	0,033
38	Информационные риски	3		0,013	3	3	0,040	0,040
39	Риски автоматизации	3		0,012	3	3	0,037	0,037
40	Риски системы управления рисками	3		0,008	3	3	0,026	0,026
41	Риски анализа финансовых показателей	3		0,003	3	3	0,009	0,009
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек	3		0,003	3	3	0,009	0,009

	подразделений							
43	Риски стоимости предприятия	4	4,3	0,004	4,15	4,3	0,018	0,019
44	Риски ликвидности	3		0,026	3	3	0,080	0,080
45	Риски источников финансирования	3		0,026	3	3	0,083	0,083
46	Риски оборотного капитала	4	4,19	0,027	4,095	4,19	0,116	0,119
47	Кредитные риски	4	3,85	0,028	3,925	3,85	0,113	0,111
48	Риски лизинга	4	4	0,011	4	4	0,046	0,046
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	4	4,29	0,004	4,145	4,29	0,018	0,019
50	Риски эффективности проекта	3		0,024	3	3	0,076	0,076
Комплексный интегральный показатель риска					3,070	3,121	3,099	3,150

Источник: разработано автором.

Результатом анализа с применением разработанной системы является вывод о целесообразности или нецелесообразности реализации бизнес-проекта при использовании системы как инструмента предварительного анализа риска, о необходимости внесения изменения в проект или об оптимальности его характеристик при использовании системы как инструмента текущего анализа хода реализации проекта.

Окончательное решение относительно эффективности реализации проекта и (или) деятельности предприятия принимается на основе полученного значения комплексного интегрального показателя риска, который может быть отнесен к одной из следующих категорий:

- деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта эффективна и не требует принятия дополнительных управленческих решений;
- деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта относительно эффективна и требует принятия управленческих решений, направленных на минимизацию рисков, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность предприятия или реализацию

бизнес-проекта;

- деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта неэффективна и ведет к существенным финансовым потерям вплоть до банкротства предприятия.

С целью обеспечения обоснованности разработанной системы оценки рисков необходимо получение технически сложного и крайне важного ответа на вопрос, каким образом установить граничные значения комплексного интегрального показателя.

Очевидно, для обеспечения высокой точности системы оценки необходима ее апробация на предприятиях различных масштабов и сфер деятельности с применением инструментов имитационного моделирования и линейного программирования. При этом, оптимально, если граничные значения для комплексного интегрального показателя будут предполагать их дифференциацию по видам предприятий, сфере их деятельности, уровню жизненного цикла предприятия и фазе реализации бизнес-проекта. Вопросы установления дифференцированных границ комплексного интегрального показателя будут рассмотрены в дальнейших научных разработках автора. В рамках настоящего исследования граничные значения показателя определялись в рамках апробации системы путем проведения полного анализа по всем видам риска на трех гипотетических предприятиях, которые условно относятся к трем вышеназванным группам (Предприятие 1, Предприятие 2, Предприятие 3):

- деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта эффективна и не требует принятия дополнительных управленческих решений – Предприятие 1;

- деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта относительно эффективна и требует принятия управленческих решений, направленных на минимизацию рисков, оказывающих наиболее существенное влияние на деятельность предприятия или реализацию бизнес-проекта – Предприятие 2;

- деятельность предприятия или реализация бизнес-проекта неэффективна и ведет к существенным финансовым потерям вплоть до банкротства предприятия – Предприятие 3.

В рамках апробации системы был проведен расчет комплексного интегрального показателя по шести методологиям расчета, которые условно могут быть сведены к двум расчетным методам, описанным ниже.

В рамках первого метода каждая группа риска считалась равнозначной и при подсчете комплексного интегрального показателя рассчитывался коэффициент как среднеарифметическое оценок по всем группам. В рамках второго метода вес каждой группы был определен на основе метода парного сравнения критериев и, соответственно, каждая группа учитывалась со своим весом при подсчете комплексного интегрального показателя. Порядок определения весов и расчетная таблица коэффициентов попарного сравнения критериев представлены в Таблице 30.

В рамках используемых методов оценки по каждому фактору риска агрегировались с применением следующих подходов:

1. Если по общим вопросам по группе риска проставлялось значение «повышенное» и «высокое», то половина этого значения суммировалась с половиной среднего арифметического по всем специфическим (детальным) вопросам; для значений «среднее», «умеренное» и «низкое» в расчет бралось значение оценки по общему вопросу.

2. Определялось среднее арифметическое по всем специфическим (детальным) вопросам по группе риска.

3. Определялось среднее арифметическое по всем вопросам по группе риска (общему вопросу и специфическим (детальным) вопросам).

Информация об обозначении применяемых методов подсчета комплексного интегрального показателя риска представлена в Таблице 39.

Таблица 39 – Информация об обозначении применяемых методов подсчета комплексного интегрального показателя риска

	Первый подход (веса групп равны)	Второй подход (веса групп определены с применение метода парного сравнения критериев)
Первый подход (для оценок по общим вопросам по группе риска «повышенное» и «высокое» половина значения ответа на общий вопрос суммировалась с половиной среднего арифметического по всем специфическим (детальным) вопросам; для оценок «среднее», «умеренное» и «низкое» в расчет бралось значение оценки по общему вопросу)	Метод 1	Метод 4
Второй подход (определялось среднее арифметическое по всем специфическим (детальным) вопросам по группе риска)	Метод 2	Метод 5
Третий подход (определялось среднее арифметическое по всем вопросам по группе риска (общему вопросу и специфическим (детальным) вопросам))	Метод 3	Метод 6

Источник: *разработано автором.*

По результатам расчета были получены комплексные интегральные показатели:

- для Предприятия 1 – КИП1;

- для Предприятия 2 – КИП2;
- для Предприятия 3 – КИП3.

Информация о полученных расчетных значениях комплексных интегральных показателей представлена в Таблице 40.

Таблица 40 – Итоговые значения комплексного интегрального показателя для Предприятий 1, 2, 3

Наименование показателя	Метод 1	Метод 2	Метод 3	Метод 4	Метод 5	Метод 6
КИП1	2,13	2,17	2,17	2,15	2,20	2,20
КИП2	2,99	3,02	3,02	3,00	3,03	3,04
КИП3	3,97	4,04	4,02	3,99	4,03	4,02

Источник: разработано автором.

Значение диапазона комплексного интегрального показателя (КИП), соответствующего характеристике эффективного предприятия (КИПэфф) или эффективного проекта будет находиться в диапазоне, определенном по формуле (13):

$$\text{КИП}_{\min} \leq \text{КИП}_{\text{эфф}} \leq \frac{(\text{срзнач}(\text{КИП1}_i) + \text{срзнач}(\text{КИП2}_i))}{2} \times 1,1 \quad (13)$$

где КИП2_i – КИП2 по соответствующему методу расчета.

Значение диапазона комплексного интегрального показателя (КИП), соответствующего характеристике предприятия, деятельность которого требует улучшений или реализующего проект, требующий доработки (КИПдор) будет находиться в диапазоне, определенном по формуле (14):

$$\frac{\text{срзнач}(\text{КИП1}_i) + \text{срзнач}(\text{КИП2}_i)}{2} \times 1,1 \leq \text{КИП}_{\text{дор}} \leq \frac{\text{срзнач}(\text{КИП2}_i) + \text{срзнач}(\text{КИП3}_i)}{2} \quad (14)$$

Значение диапазона комплексного интегрального показателя (КИП), соответствующего характеристике предприятия, планирующего реализацию неэффективного бизнес-проекта и/или неэффективно работающего

предприятия (КИПнеэфф) будет находиться в диапазоне, определенном по формуле (15):

$$\frac{\text{срзнач}(\text{КИП1}_i) + \text{срзнач}(\text{КИП2}_i)}{2} \times 1,1 < \text{КИП}_{\text{неэфф}} \leq \text{КИП}_{\text{max}} \quad (15)$$

Значения $\text{КИП}_{\text{max}}=5$ и $\text{КИП}_{\text{min}}=1$ установлены как верхнее и нижнее значение комплексного интегрального показателя риска, которое может быть получено по результатам расчетов при условии проставления по всем показателям риска оценки 5 (при получении значения КИП_{max}) или оценки 1 (при получении значения КИП_{min}).

Отметим наличие определенных полномочий на установление поправочного коэффициента, позволяющего усреднить полученные при расчетах значения комплексных интегральных показателей риска и обеспечить большую универсальность полученных расчетных значений диапазонов, используемых для установления диапазонов расчетных значений комплексного интегрального показателя с целью отнесения деятельности предприятий или реализации проекта к одной из трех групп в соответствии со степенью эффективности управления по отношению к рискам.

Информация о расчетных значениях диапазонов комплексного интегрального показателя, полученных в результате расчетов по формулам (13) – (15) с учетом применения исходных данных из Таблицы 40 представлена в Таблице 41:

Таблица 41 – Расчетные значения диапазонов комплексного интегрального показателя

Наименование показателя	Расчетные значения показателя
КИПэфф	От 1 до 2,853
КИПдор	От 2,853 до 3,868
КИПнеэфф	От 3,868 до 5

Источник: разработано автором.

По результатам произведенных расчетов система оценки доказала свою состоятельность и возможность к применению. Кроме того, с целью доказать практическую применимость разработанной системы в реальных экономических условиях в третьей главе настоящей работы представлены результаты апробации системы на реально работающих предприятиях.

Дополнительно, в рамках оптимизации применения инструмента в условиях реальной финансово-хозяйственной деятельности были разработаны рационализаторские подходы, предусматривающие упрощение расчетов путем, заложенные в разработанное информационно-аналитическое обеспечение управления рисками:

- предварительный анализ рисков в целом по группе;
- детальный анализ всех рисков, включенных в группу при условии полученных оценок в целом по группе – «высокое» и «повышенное»;
- детальный анализ всех рисков, включенных в группу, в случае получения оценок «среднее», «умеренное», «низкое» по усмотрению лица, осуществляющего оценку рисков.

Комплексное применение системы оценки рисков с использованием рационализаторского подхода к осуществлению расчетов расценивается как полноценное методологическое сопровождение процесса управления рисками на предприятии как в ходе реализации бизнес-проекта, так и в процессе текущей деятельности.

ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Метод определения комплексного интегрального показателя и анализ рисков с применением разработанной системы оценки рисков и информационно-аналитического обеспечения управления рисками предприятия

В настоящем параграфе диссертационного исследования остановимся на принципах проведения апробации разработанной в рамках настоящего диссертационного исследования системы оценки рисков.

Оценка риска с применением разработанной системы должна осуществляться экспертом, ответственным за реализацию проекта и/или оценку рисков деятельности предприятия. В качестве лица, ответственного за проведение оценки, целесообразно выбирать сотрудника, не только обладающего знаниями и навыками оценки рисков, но и имеющего максимальное представление о специфике всех аспектов деятельности предприятия. Анализ с применением разработанной системы показателей оценки рисков предполагает возможность привлечения экспертов для оценки рисков по отдельным направлениям, в случае выявления необходимости привлечения указанных специалистов.

Как отмечалось ранее, определение комплексного интегрального показателя риска с применением разработанной системы оценки рисков является простым и понятным инструментом для широкого круга пользователей, однако, имеет определенного рода ограничения с точки зрения временных затрат на проведение анализа.

В связи с этим, с целью повышения практической ценности проведенного диссертационного исследования, упрощения расчетов, автором исследования было разработано информационно-аналитическое обеспечение управления рисками предприятия, определены рационализаторские подходы

к определению комплексного интегрального показателя риска, предполагающие максимизацию удобства в применении разработанной системы оценки рисков для оценки текущей деятельности предприятий и/или реализации бизнес-проектов.

Разработанная система оценки рисков включает в себя 50 групп риска, в которых содержится 1 511 факторов риска.

В связи с этим в рамках апробации системы было предложено два варианта оценки рисков:

- по полному перечню рисков, что, как отмечалось ранее в настоящем исследовании, сопряжено со значительными трудозатратами;
- с применением рационализаторского подхода к расчету, когда для групп рисков, влияние которых оценено как «низкое», «умеренное» и «среднее», детальный анализ рисков, включенных в группу, по полному перечню рисков либо не производится, либо производится по инициативе лица, производящего оценку риска, желающего провести детальный анализ риска по той или иной группе риска. Указанный подход предусмотрен в разработанном информационно-аналитическом обеспечении оценки рисков.

Алгоритм расчета заложен в файле, разработанном в программе Microsoft Excel. Расчетный файл полностью соответствует описанной выше структуре разработанной системы оценки рисков в части описанных выше групп рисков, рисков, методов подсчета значений весовых коэффициентов групп рисков при определении комплексного интегрального показателя.

Расчет с применением разработанной системы оценки рисков производится по одному предприятию. Результаты расчета могут быть сохранены на любом этапе анализа и в них могут быть внесены изменения и корректировки. Для обеспечения возможности записи в любой момент времени результата расчетов по предприятию необходимо на первоначальном этапе сохранить данные в файле с названием, соответствующем

наименованию предприятия.

На следующем шаге анализа проводится оценка по общим вопросам. С целью упрощения анализа расчет производится с использованием диалогового окна, представленного на рисунке 8.

Осуществление оценки по группе риска производится путем выбора параметра, наиболее точно соответствующего состоянию анализируемого предприятия. Словесное описание параметра сразу же идентифицируется с характеристикой, которая в дальнейшем транслируется в числовое значение параметра. Кнопка «оценить» предполагает переход к следующему этапу расчета. Кнопка «прервать» предполагает сохранение результатов расчета с целью в дальнейшем проведения анализа по оцениваемому предприятию. Диалоговые окна для групп рисков, которые могут быть отнесены к внешним и внутренним группам риска, совпадают.

Рисунок 8 – Диалоговое окно для общих вопросов на примере группы риска «Риск внешнеэкономической деятельности» в момент выбора расчетного параметра

Источник: разработано автором.

На Рисунке 8 представлено диалоговое окно для ответа на общие вопросы по группе риска «Риск внешнеэкономической деятельности» в момент проставления оценки. Отметим, что в связи с проставлением оценки по этому виду риска как «повышенное» в ячейке «Провести доп. анализ» автоматически проставляется галочка, которая приводит к тому, что в расчетном файле происходит автоматический переход к проведению анализа по специфическим (детальным) вопросам. При желании эксперта провести дополнительный анализ по рассматриваемой группе при проставлении оценки по общему вопросу «среднее», «умеренное», «низкое», можно путем принудительного проставления галочки в ячейке «Провести доп. анализ».

Необходимо отметить, что анализ по общим вопросам осуществляется также с применением диалоговых окон по специфическим (детальным) вопросам, практически полностью идентичным диалоговым окнам по общим вопросам, за исключением наличия кнопки «Провести доп. анализ».

В расчетном файле предусмотрен следующий механизм подсчета комплексного интегрального показателя: веса групп рисков определены на основании метода парного сравнения критериев, представленного в Таблице 30.

В результате проведения анализа рисков составляются две отчетные формы:

- одна в форме диалогового окна, представленного на рисунке 9,
- вторая в форме реестра в формате файла Excel, представленного в Таблице 42 (Приложение 13), представляющего собой результаты расчетов по группам риска.

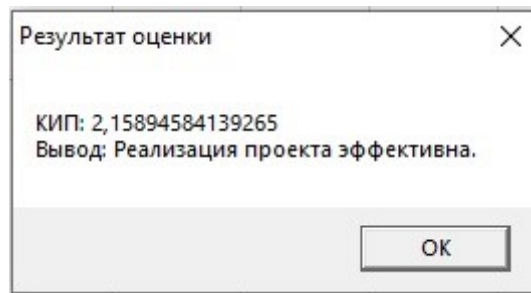


Рисунок 9 – Итоговое диалоговое окно, содержащее значение комплексного интегрального показателя и выводы по результатам анализа

Источник: *разработано автором.*

Итоговое диалоговое окно, представленное на Рисунке 9, содержит в себе два параметра – расчетное значение комплексного интегрального показателя риска и вывод об отнесении предприятия к одной из трех групп, описанных выше:

- предприятие, реализующее эффективный бизнес-проект и/или эффективное предприятие;
- предприятие, реализующее бизнес-проект, требующий доработки и/или текущая деятельность предприятия требует улучшения;
- предприятие, планирующее реализацию неэффективного бизнес-проекта и/или неэффективно работающее предприятие.

Итоговый реестр, формируемый по результатам анализа, является следующим шагом анализа после появления итогового диалогового окна, представленного на Рисунке 9, и содержит в себе информацию по всем проанализированным вопросам (общим и специфическим (детальным) вопросам). В Таблице 42 (Приложение 13) представлены результаты расчета по предприятиям, на которых проводилась апробация системы оценки рисков. Фрагмент Таблицы 42 представлен в Таблице 43.

Таблица 43 – **Фрагмент оценки риска деятельности предприятия/реализации проекта: АО АСЭ**

Группа риска	Характеристика риска	Оценка влияния риска экспертом	Вес группы	Влияние риска с учетом веса
Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	4	0,0360	0,1139
Макрориски	Цикличность экономической динамики	3		
Макрориски	интенсивность научно-технического развития	3		
Риски внешнеэкономической деятельности	соотношение внешнего долга страны и ВВП	2	0,0064	0,0129
Риски эффективности проекта	эффективность используемых методов и способов оценки эффективности / анализ коэффициентов эффективности	1	0,0242	0,0242
Комплексный интегральный показатель				2,6340
Вывод: Реализация проекта эффективна.				

Источник: разработано автором.

Итоговый реестр содержит в себе, как было отмечено выше, все оценки по общим и специфическим (детальным) вопросам, при этом, оценки по детальным вопросам расположены ниже непосредственно за общим вопросом по конкретной группе и отличаются визуально тем, что рядом с ними в столбце отсутствует вес группы.

Кроме того, в реестре содержится расчетное значение комплексного интегрального показателя и вывод относительно целесообразности реализации проекта. Дополнительно в реестре представлена информация о дате и времени расчетов, с целью повышения удобства сравнения результатов расчетов по предприятию, проведенных на разных этапах жизненного цикла предприятия и/или проекта.

Проведенная апробация системы оценки рисков с применением

рационализаторских подходов к расчету доказала свою эффективность в связи с высокой точностью произведенных расчетов и низким уровнем отклонения значения комплексного интегрального показателя, рассчитанного с применением рационализаторских подходов и от значения, рассчитанного по всем факторам риска. Подробное описание результатов апробации системы оценки рисков будет представлено в следующих параграфах настоящей главы.

3.2 Описание принципов и порядка апробации системы оценки рисков на предприятиях АО АСЭ, АО «ОКБМ Африкантов»

В рамках апробации разработанной системы оценки рисков автором были выбраны два предприятия, входящие в состав Государственной корпорации «Росатом».

Одно из них – АО «Атомстойэкспорт» (сокращенное наименование – АО АСЭ), входящее в Инжиниринговый дивизион Госкорпорации «Росатом», включающий в себя АО АСЭ (прежнее название АО ИК «АСЭ» (ранее – АО «НИАЭП», Нижний Новгород)), АО «Атомэнергопроект» (Москва).

Все проектные институты атомной отрасли сформированы из Всесоюзного государственного проектного института «Теплоэлектропроект», основанного в 1924 году в Москве для воплощения в жизнь грандиозного плана ГОЭЛРО.

Изначально «Теплоэлектропроект» занимался строительством гидростанций и объектов тепловой генерации. Проектирование атомных станций было выделено в отдельный проект только в 1958 году, когда «Теплоэлектропроект» был назначен генеральным проектировщиком АЭС.

АО АСЭ (бывшее АО «НИАЭП») было образовано из Нижегородского (Горьковского) отделения «Теплоэлектропроекта» в 1951 году. И первый же проект, к которому приступили в 1968 году – Армянская АЭС – оказался настоящим научным прорывом. В его рамках разработана сейсмоустойчивая реакторная установка, подтвердившая свою безопасность и успешно

перенесшая Спитакское землетрясение.

В 2000 годах нижегородский «Атомэнергопроект» успешно осуществил пуски новых энергоблоков: Ростовская АЭС – 1 блок (2001 год), 2 блок (2010 год); Калининская АЭС – 3 блок (2005 год), 4 блок (2012 год), которые явились локомотивом возрождения атомной отрасли России. Сейчас АО АСЭ является головной организацией Инжинирингового дивизиона «Росатома».

Основная стратегическая цель Инжинирингового дивизиона на горизонте до 2030 года – удержание первого места на глобальном рынке по количеству сооружаемых энергоблоков и сохранение доли на рынке с учетом тенденций роста рынка в абсолютном выражении. Для сохранения лидирующей позиции в 2014 году разработан отраслевой «План мероприятий по снижению сроков и стоимости сооружения АЭС».

В рамках анализа с использованием апробируемой системы осуществлялся расчет эффективности текущей деятельности предприятия.

Следующее предприятие, входящее в состав Госкорпорации «Росатом» – Опытное конструкторское бюро машиностроения им. И.И. Африкантова – АО «ОКБМ Африкантов» (г. Нижний Новгород) – научно-производственный центр Госкорпорации «Росатом». Предприятие осуществляет полный комплекс работ и услуг для различных этапов жизненного цикла реакторных установок и оборудования для атомных электрических станций (АЭС).

АО «ОКБМ Африкантов» обладает ключевыми компетенциями для решения задач Госкорпорации «Росатом» и дивизионов атомной отрасли, имеет многопрофильный конструкторский коллектив, собственную исследовательскую, экспериментальную и производственную базы.

Одним из направлений деятельности предприятия является создание импортозамещающего оборудования для строящихся АЭС и создание унифицированного насосного и вентиляционного оборудования для АЭС, модернизация тепломеханического оборудования действующих блоков АЭС России.

АО «ОКБМ Африкантов», используя опыт, полученный в атомной

отрасли, успешно решает задачи по адаптации своих традиционных изделий к нуждам различных отраслей народного хозяйства, включая нефтегазовый и химический комплексы.

В ходе апробации системы показателей оценки рисков анализировалась эффективность текущей деятельности АО «ОКБМ Африкантов».

Кроме того, с целью повышения достоверности результатов апробации системы оценки рисков и подтверждения точности установления границ комплексного интегрального показателя была проведена так называемая теоретическая апробация системы оценки рисков, результаты которой использовались при установлении границ комплексного интегрального показателя во второй главе настоящего исследования. Был проведен расчет по трем так называемым расчетным предприятиям (Предприятие 1 – Предприятие плохое, Предприятие 2 – предприятие среднее, Предприятие 3 – предприятие хорошее), которые условно могут быть отнесены к категориям:

- предприятие, реализующее эффективный бизнес-проект и/или эффективное предприятие – Предприятие 1;
- предприятие, реализующее бизнес-проект, требующий доработки и/или деятельность которого требует улучшений – Предприятие 2;
- предприятие, планирующее реализацию неэффективного бизнес-проекта и/или неэффективно работающее предприятие – Предприятие 3.

Несмотря на заявленную при разработке простоту использования системы оценки рисков, значительное число факторов оценки рисков обусловило достаточно высокую длительность проведения расчетов с применением разработанной системы оценки. По результатам анализа и выбора наиболее оптимального варианта ответа на каждый вопрос по характеристике риска было принято решение, которое уже нашло отражение во второй главе и первом параграфе третьей главы настоящего исследования, об упрощении использования системы оценки рисков и проведении расчетов с распределением расчетов на два этапа анализа, когда на первом этапе анализа

выявляются проблемные моменты для анализируемого предприятия, для чего риски, представленные в оценочных таблицах по рискам, разбиты на две группы: общие вопросы и специфические / детальные вопросы.

Напомним, в состав общих вопросов были включены наиболее существенные и значимые вопросы по каждому виду риска. Остальные вопросы системы оценки рисков включены в блок специфических / детальных вопросов.

Блок общих вопросов обязателен для рассмотрения в рамках проведения анализа рисков для каждого предприятия. В ходе анализа общих вопросов выделяются направления, на которые предприятию требуется обратить большее внимание и в дальнейшем, в ходе проведения анализа рисков может быть проведен анализ рисков конкретно по данным видам риска. По желанию предприятия, возможно проведение полного анализа рисков с применением системы оценки рисков, не только по так называемым проблемным направлениям.

Указанная доработка, позволившая упростить использование системы оценки рисков для предприятий, потребовала существенных дополнительных разработок в части математического аппарата и применения специального расчетного файла, подробное описание которого представлено в первом параграфе настоящей главы.

В рамках апробации системы оценки рисков был проведен расчет комплексного интегрального показателя по шести методологиям расчета, которые представлены в Таблице 40 и описаны во второй главе настоящего исследования.

Необходимо отметить, что апробация системы оценки проводилась двумя способами: вручную, с использованием файла Excel, и с применением специального расчетного файла. Подробные результаты расчетов с применением первого способа оценки представлены в Приложениях 8 и 9 к настоящему исследованию (оценки, полученные по каждому параметру, содержатся в столбцах 9–13 указанных Приложений).

В рамках настоящего параграфа остановимся на укрупненных результатах расчетов по анализируемым предприятиям. В Таблице 44 (Приложение 14) представлены ответы на общие вопросы по всем анализируемым предприятиям. В Таблице 45 представлен фрагмент Таблицы 44 в части ответов на общие вопросы по группе «Макрориски» и группе «Риски эффективности проекта» по анализируемым предприятиям.

Таблица 45 – Ответы по общим вопросам по группам «Макрориски» и «Риски эффективности проекта» по анализируемым предприятиям

№ п п	Вид риска	Характеристика риска	Полученные в ходе анализа оценки по предприятиям				
			Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ
1	Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	4	4	4	4	4
50	Риски эффективности и проекта	Методы оценки эффективности / эффективность используемых методов и способов оценки эффективности	4	3	2	1	1

Источник: *разработано автором.*

В Таблице 46 (Приложение 15) и Таблице 47 (Приложение 16) представлены результаты расчетов по всем анализируемым предприятиям в разрезе групп рисков по всем методам расчетов в соответствии с обозначениями методов, отображенных в Таблице 39. При этом, в Таблице 46 отображены итоговые результаты при подсчете по методам, предполагающим равные веса групп. В таблице 47 отображен подсчет с использованием весов групп, определенных с применением метода парного сравнения критериев. В Таблице 48 представлен фрагмент Таблицы 46 по группам риска «Макрориски» и «Риски эффективности проекта». В Таблице 49 представлен

фрагмент Таблицы 47 по группам риска «Макрориски» и «Риски эффективности проекта».

Таблица 48 – Итоговые результаты расчетов по анализируемым предприятиям в разрезе анализируемых групп риска при подсчете по методам, предполагающим равные веса групп по группам риска «Макрориски» и «Риски эффективности проекта»

№ используемого метода расчета	Наименование анализируемого предприятия	Полученные итоговые результаты расчетов по видам рисков	
		Макрориски	Риски эффективности проекта
1	Предприятие 3	3,9	3,94
	предприятие 2	3,58	3
	Предприятие 1	3,32	2
	АО АСЭ	3,17	1
	АО ОКБМ	3,2	1
2	Предприятие 3	3,8	3,91
	предприятие 2	3,16	3
	Предприятие 1	2,64	2,09
	АО АСЭ	2,33	1,24
	АО ОКБМ	2,4	1,24
3	Предприятие 3	3,8	3,91
	предприятие 2	3,17	3
	Предприятие 1	2,67	2,09
	АО АСЭ	2,37	1,24
	АО ОКБМ	2,43	1,24

Источник: *разработано автором.*

Таблица 49 – Итоговые результаты расчетов по анализируемым предприятиям в разрезе анализируемых групп риска при подсчете по методам, предполагающим дифференцированные веса групп рисков по группам риска «Макрориски» и «Риски эффективности проекта»

№ используемого метода расчета	Наименование анализируемого предприятия	Полученные итоговые результаты расчетов по видам рисков	
		Макрориски	Риски эффективности проекта
4	Предприятие 3	0,14	0,1
	предприятие 2	0,13	0,07
	Предприятие 1	0,12	0,05

	АО АСЭ	0,11	0,02
	АО ОКБМ	0,12	0,02
5	Предприятие 3	0,14	0,09
	предприятие 2	0,11	0,07
	Предприятие 1	0,1	0,05
	АО АСЭ	0,08	0,03
	АО ОКБМ	0,09	0,03
6	Предприятие 3	0,14	0,09
	предприятие 2	0,11	0,07
	Предприятие 1	0,1	0,05
	АО АСЭ	0,09	0,03
	АО ОКБМ	0,09	0,03

Источник: *разработано автором.*

Итоговые результаты расчетов по анализируемым предприятиям представлены в Таблице 50.

Таблица 50 – Итоговые результаты расчетов по анализируемым предприятиям

Наименование предприятия	Метод 1	Метод 2	Метод 3	Метод 4	Метод 5	Метод 6
Предприятие 3	3,97	4,04	4,02	3,99	4,03	4,02
Предприятие 2	2,99	3,02	3,02	3,00	3,03	3,03
Предприятие 1	2,13	2,17	2,17	2,15	2,21	2,20
АО АСЭ	1,44	1,48	1,48	1,49	1,56	1,56
АО ОКБМ	1,42	1,45	1,45	1,48	1,53	1,53

Источник: *разработано автором.*

Сравним полученные результаты расчетов с граничными значениями комплексного интегрального показателя риска, представленного в Таблице 41. Итоговые выводы по результатам апробации системы оценки рисков представлены в Таблице 51.

Таблица 51 – Итоговые выводы о результатах апробации системы оценки рисков по анализируемым предприятиям

Наименование предприятия	Характеристика комплексного интегрального показателя - КИП
--------------------------	--

Предприятие 3	КИПнеэфф
Предприятие 2	КИПдор
Предприятие 1	КИПэфф
АО АСЭ	КИПэфф
АО ОКБМ	КИПэфф

Источник: разработано автором.

Необходимо отметить, что анализ по всем применяемым методам подсчета привел к одному и тому же выводу относительно итоговых характеристик анализируемых предприятий.

Текущая деятельность АО АСЭ, АО «ОКБМ» была признана эффективной.

При этом, для всех анализируемых предприятий были выявлены риски, по которым влияние риска максимально. Информация о максимальных для каждого предприятия рисках в разрезе групп рисков представлена в Таблице 52. Максимальные риски были определены как среднее значение по всем используемым методам расчетов. Максимальному риску соответствует максимальное значение оценки по виду риска.

Таблица 52 – Значения оценок рисков по анализируемым предприятиям

№ пп	Вид риска	Предприятия е 3	Предприятия е 2	Предпри ятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ
1	Макрориски	0,11	0,09	0,08	0,07	0,11
2	Риски внешнеэкономической деятельности	0,04	0,03	0,03	0,02	0,04
3	Юридические – законодательные риски	0,11	0,07	0,05	0,04	0,11
4	Риски господдержки - госрегулирования	0,07	0,06	0,03	0,02	0,07
5	Политические риски	0,08	0,07	0,07	0,05	0,08
6	Инфляционные риски	0,12	0,09	0,07	0,04	0,12
7	Налоговые риски	0,10	0,06	0,04	0,03	0,10
8	Процентные риски	0,11	0,07	0,06	0,03	0,11
9	Социальные риски	0,06	0,05	0,04	0,03	0,06
10	Криминальные риски	0,06	0,04	0,03	0,02	0,06
11	Страновые риски	0,08	0,07	0,06	0,04	0,08
12	Отраслевые риски	0,11	0,07	0,05	0,03	0,11
13	Региональные риски	0,09	0,06	0,05	0,05	0,09
14	Транспортные риски	0,11	0,08	0,05	0,06	0,11
15	Природные риски	0,08	0,06	0,05	0,05	0,08
16	Риски сезонности	0,04	0,04	0,02	0,03	0,04
17	Экологические риски	0,06	0,05	0,04	0,05	0,06

18	Группа основных индикаторов риска	0,12	0,09	0,06	0,05	0,12
19	Риски износа	0,11	0,08	0,06	0,04	0,11
20	Риски жизненного цикла предприятия	0,07	0,05	0,02	0,02	0,07
21	Имущественные риски	0,08	0,07	0,05	0,02	0,08
22	Риски складского хозяйства	0,08	0,06	0,05	0,04	0,08
23	Риски качества	0,09	0,07	0,05	0,04	0,09
24	Риски нововведений	0,07	0,05	0,04	0,02	0,07
25	Риски сбыта	0,09	0,07	0,05	0,03	0,09
26	Риски снабжения	0,09	0,07	0,06	0,04	0,09
27	Риски контрагентов	0,09	0,07	0,05	0,05	0,09
28	Риски аутсорсинга	0,06	0,05	0,03	0,03	0,06
29	Репутационные риски	0,07	0,05	0,03	0,03	0,07
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	0,08	0,06	0,04	0,02	0,08
31	Риски оргструктуры	0,07	0,06	0,04	0,02	0,07
32	Риски персонала	0,08	0,06	0,04	0,02	0,08
33	Операционные риски	0,09	0,07	0,04	0,02	0,09
34	Риски системы управления	0,08	0,06	0,04	0,02	0,08
35	Риски планирования	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
36	Риски контроля	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
37	Риски учета - анализа	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
38	Информационные риски	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
39	Риски автоматизации	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
40	Риски системы управления рисками	0,06	0,04	0,03	0,01	0,06
41	Риски анализа финансовых показателей	0,05	0,03	0,02	0,01	0,05
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	0,05	0,04	0,03	0,01	0,05
43	Риски стоимости предприятия	0,05	0,03	0,03	0,02	0,05
44	Риски ликвидности	0,09	0,07	0,05	0,02	0,09
45	Риски источников финансирования	0,09	0,07	0,05	0,03	0,09
46	Риски оборотного капитала	0,10	0,07	0,05	0,03	0,10
47	Кредитные риски	0,09	0,07	0,04	0,03	0,09
48	Риски лизинга	0,06	0,05	0,03	0,02	0,06
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	0,05	0,04	0,02	0,02	0,05
50	Риски эффективности проекта	0,09	0,07	0,05	0,03	0,09

Источник: разработано автором.

В таблице 53 представлены риски, оказывающие наибольшее влияние для каждого из проанализированных предприятий. Риски отранжированы по убыванию уровня влияния на деятельность предприятий.

Таблица 53 – Информация о рисках, оказывающих наибольшее влияние на деятельность проанализированных предприятий

№ пп	Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ
1	Группа основных индикаторов риска	Макрориски	Макрориски	Макрориски	Макрориски
2	Инфляционные	Инфляционные	Политические риски	Транспортные риски	Транспортные риски

	риски	риски			
3	Процентные риски	Группа основных индикаторов риска	Инфляционные риски	Природные риски	Природные риски
4	Макрориски	Транспортные риски	Группа основных индикаторов риска	Группа основных индикаторов риска	Политические риски
5	Риски износа	Риски износа	Страновые риски	Политические риски	Риски контрагентов
6	Транспортные риски	Процентные риски	Риски износа	Региональные риски	Региональные риски
7	Отраслевые риски	Отраслевые риски	Риски особенностей малых предприятий	Риски контрагентов	Группа основных индикаторов риска
8	Юридические – законодательные риски	Политические риски	Процентные риски	Экологические риски	Страновые риски
9	Налоговые риски	Юридические – законодательные риски	Риски снабжения	Страновые риски	Риски снабжения
10	Риски оборотного капитала	Риски оборотного капитала	Транспортные риски	Риски снабжения	Инфляционные риски

Источник: *разработано автором.*

В ходе апробации системы оценки рисков по каждому из проанализированных предприятий были обозначены проблемные направления деятельности и даны рекомендации по минимизации наиболее существенных рисков, будет описано в рамках следующего параграфа.

3.3 Рекомендации предприятиям, полученные в ходе апробации системы оценки рисков

В рамках настоящего параграфа представлены результаты апробации системы оценки рисков.

В Таблице 42 (Приложение 13) представлены результаты расчетов для АО АСЭ и АО «ОКБМ». Объединение результатов расчетов по АО АСЭ и АО «ОКБМ» в одной таблице обусловлено тем, что при оценке рисков по АО АСЭ и АО «ОКБМ» были использованы одни и те же показатели.

В Таблице 54 представлен фрагмент результатов оценки для предприятий – АО АСЭ и АО «ОКБМ».

Таблица 54 – Фрагмент оценки риска деятельности предприятия/реализации проекта: АО АСЭ и АО «ОКБМ»

Группа риска	Характеристика риска	АО АСЭ			АО «ОКБМ»		
		Оценка влияния риска экспертом	Вес группы	Влияние риска с учетом веса	Оценка влияния риска экспертом	Вес группы	Влияние риска с учетом веса
Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	4	0,0360	0,1139	4	0,0360	0,1151
Макрориски	Цикличность экономической динамики	3			3		
Макрориски	рост ВВП в сопоставимых ценах/ рост ВВП реальный	3			3		
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	общая характеристика прибыльности проекта	2	0,0042	0,0083	2	0,0042	0,0083
Риски эффективности проекта	эффективность используемых методов и способов оценки эффективности / анализ коэффициентов эффективности	1	0,0242	0,0242	1	0,0242	0,0242
Комплексный интегральный показатель		1,5542			1,5414		
Вывод:		Реализация проекта эффективна			Реализация проекта эффективна		

Источник: разработано автором.

В Таблице 55 представлено сравнение значений оценок рисков с применением полного расчета по всем факторам риска и расчета, осуществленного с применением разработанного информационно-

аналитического обеспечения управления рисками (ИАО УР).

Таблица 55 – Значения оценок рисков по анализируемым предприятиям

№ п п	Вид риска	АО АСЭ		АО ОКБМ	
		Полный расчет	С применением ИАО УР	Полный расчет	С применением ИАО УР
1	Макрориски	0,07	0,11	0,11	0,12
2	Риски внешнеэкономической деятельности	0,02	0,01	0,04	0,01
3	Юридические – законодательные риски	0,04	0,05	0,11	0,05
4	Риски господдержки - госрегулирования	0,02	0,01	0,07	0,01
5	Политические риски	0,05	0,06	0,08	0,06
6	Инфляционные риски	0,04	0,06	0,12	0,06
7	Налоговые риски	0,03	0,03	0,10	0,03
8	Процентные риски	0,03	0,06	0,11	0,06
9	Социальные риски	0,03	0,01	0,06	0,01
10	Криминальные риски	0,02	0,01	0,06	0,01
11	Страновые риски	0,04	0,05	0,08	0,05
12	Отраслевые риски	0,03	0,03	0,11	0,03
13	Региональные риски	0,05	0,05	0,09	0,05
14	Транспортные риски	0,06	0,06	0,11	0,06
15	Природные риски	0,05	0,05	0,08	0,05
16	Риски сезонности	0,03	0,03	0,04	0,03
17	Экологические риски	0,05	0,04	0,06	0,03
18	Группа основных индикаторов риска	0,05	0,04	0,12	0,04
19	Риски особенностей малых предприятий	0,03	0,10	0,08	0,10
20	Риски износа	0,04	0,03	0,11	0,03
21	Риски жизненного цикла предприятия	0,02	0,01	0,07	0,01
22	Имущественные риски	0,02	0,02	0,08	0,02
23	Риски складского хозяйства	0,04	0,07	0,08	0,07
24	Риски качества	0,04	0,03	0,09	0,03
25	Риски нововведений	0,02	0,02	0,07	0,02
26	Риски сбыта	0,03	0,03	0,09	0,03
27	Риски снабжения	0,04	0,05	0,09	0,05
28	Риски контрагентов	0,05	0,07	0,09	0,07
29	Риски аутсорсинга	0,03	0,03	0,06	0,03
30	Репутационные риски	0,03	0,02	0,07	0,02
31	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	0,02	0,02	0,08	0,02
32	Риски оргструктуры	0,02	0,02	0,07	0,02
33	Риски персонала	0,02	0,02	0,08	0,02
34	Операционные риски	0,02	0,02	0,09	0,02
35	Риски системы управления	0,02	0,02	0,08	0,02
36	Риски планирования	0,02	0,01	0,06	0,01

37	Риски контроля	0,02	0,01	0,06	0,01
38	Риски учета - анализа	0,02	0,01	0,06	0,01
39	Информационные риски	0,02	0,01	0,06	0,01
40	Риски автоматизации	0,02	0,01	0,06	0,01
41	Риски системы управления рисками	0,01	0,01	0,06	0,01
42	Риски анализа финансовых показателей	0,01	0,00	0,05	0,00
43	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	0,01	0,00	0,05	0,00
44	Риски стоимости предприятия	0,02	0,01	0,05	0,01
45	Риски ликвидности	0,02	0,03	0,09	0,03
46	Риски источников финансирования	0,03	0,03	0,09	0,03
47	Риски оборотного капитала	0,03	0,03	0,10	0,03
48	Кредитные риски	0,03	0,03	0,09	0,03
49	Риски лизинга	0,02	0,01	0,06	0,01
50	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	0,02	0,01	0,05	0,01
51	Риски эффективности проекта	0,03	0,02	0,09	0,02

Источник: разработано автором.

В таблице 56 представлена информация по рискам, которые являются максимальными по результатам расчетов с анализом по всем показателям и с применением информационно-аналитического обеспечения управления рисками.

Таблица 56 – Информация о рисках, оказывающих наибольшее влияние на деятельность проанализированных предприятий

№ пп	АО АСЭ		АО ОКБМ	
	Полный расчет	С применением ИАО УР	Полный расчет	С применением ИАО УР
1	Макрориски	Макрориски	Макрориски	Макрориски
2	Транспортные риски	Риски контрагентов	Транспортные риски	Риски контрагентов
3	Природные риски	Риски складского хозяйства	Природные риски	Риски складского хозяйства
4	Группа основных индикаторов риска	Инфляционные риски	Политические риски	Инфляционные риски
5	Политические риски	Транспортные риски	Риски контрагентов	Транспортные риски
6	Региональные риски	Политические риски	Региональные риски	Политические риски
7	Риски контрагентов	Процентные риски	Группа основных индикаторов риска	Процентные риски

8	Экологические риски	Риски снабжения	Страновые риски	Риски снабжения
9	Страновые риски	Страновые риски	Риски снабжения	Страновые риски
10	Риски снабжения	Региональные риски	Инфляционные риски	Региональные риски

Источник: *разработано автором.*

В Таблице 57 содержится информация о группах рисков, которые по результатам расчетов с применением анализа по всем показателям и с применением информационно-аналитического обеспечения управления рисками по анализируемым предприятиям, заняли те же позиции (столбец «Полное совпадение») и попали в десять групп рисков, оказывающих наибольшее влияние на деятельность предприятий (столбец «Включение в 10 основных рисков»), но получили разные рейтинги влияния рисков.

Таблица 57 – Информация о рисках, оказывающих наибольшее влияние на деятельность проанализированных предприятий

АО АСЭ		АО ОКБМ	
Полное совпадение	Включение в 10 основных рисков	Полное совпадение	Включение в 10 основных рисков
Макрориски Страновые риски	Риски контрагентов Транспортные риски Политические риски Региональные риски	Макрориски	Риски контрагентов Инфляционные риски Транспортные риски Политические риски Страновые риски Региональные риски

Источник: *разработано автором.*

Необходимо отметить, что по результатам анализа данных, представленных в Таблицах 56,57 выявлена достаточная точность приближения в определении групп рисков, оказывающих максимальное влияние на деятельность предприятий, в сравнении двух вариантов расчетов с анализом всех данных по предприятиям и с применением информационно-аналитического обеспечения управления рисками (с выделением наиболее рискованных направлений на основе анализа общих вопросов).

В таблице 58 представлены результаты расчета комплексного интегрального показателя по шести методологиям расчета с проведением

полного анализа вручную (Методы 1-6) и с применением принципа информационно-аналитического обеспечения управления рисками. Информация об обозначении применяемых методов подсчета комплексного интегрального показателя риска содержалась в Таблице 39.

Таблица 58 – Итоговые результаты расчета комплексного интегрального показателя по анализируемым предприятиям

Наименование предприятия	АО АСЭ	АО «ОКБМ»
Метод 1	1,44	1,42
Метод 2	1,48	1,45
Метод 3	1,48	1,45
Метод 4	1,49	1,48
Метод 5	1,56	1,53
Метод 6	1,56	1,53
<i>Расчет с применением принципов рационализации</i>	<i>1,55</i>	<i>1,54</i>

Источник: разработано автором.

По результатам апробации могут быть сделаны следующие выводы – оптимизация процесса расчета с применением принципа информационно-аналитического обеспечения управления рисками и подсчетом показателей по общим вопросам и с применением детальных показателей для рисков, определенных на начальном этапе, как повышенные и высокие, оправдана высокой точностью расчетного значения, полученного при анализе рисков оцениваемых предприятий и существенным снижением трудозатрат при подсчете.

Кроме того, по результатам расчетов с применением разработанного автором информационно-аналитического обеспечения управления рисками сделан вывод, что значения комплексного интегрального показателя попадают в диапазон, соответствующий $K_{эфф}$, и все проанализированные предприятия соответствуют характеристике «эффективное предприятие/предприятие, осуществляющее реализацию эффективного проекта», что соответствует реальной хозяйственной практике предприятий.

При этом, как было отмечено ранее, по результатам проведенного анализа рисков были выделены риски, оказывающие максимальное влияние на деятельность предприятий, информация о которых представлена в Таблицах 53, 56.

В ходе проведения анализа предприятий, входящих в состав Госкорпорации «Росатом», предприятиям было предложено, в первую очередь, обратить внимание в части внутренних рисков на риски транспортировки, снабжения, риски контрагентов. Кроме того, АО АСЭ, особое внимание было предложено также обратить внимание на экологические риски.

Отметим, что по результатам проведенной апробации системы оценки рисков и разработанного информационно-аналитического обеспечения управления рисками, они признаны эффективными, и рекомендуемыми к практическому применению широким спектром предприятий, как на этапе оценки текущей деятельности предприятий, так и до реализации, и в ходе реализации новых направлений деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена актуальному направлению научного исследования – анализу рисков на предприятиях, как в ходе реализации бизнес-проектов, так и в рамках текущей деятельности.

Необходимо отметить, что расширение деятельности предприятий неразрывно связано с реализацией бизнес-проектов, направленных либо на освоение новых направлений деятельности, либо на улучшение существующих. А любой бизнес-проект приводит к возникновению новых рисков.

В связи с этим, автор исследования обратился к разработке темы «Разработка системы оценки рисков деятельности предприятий».

Как было отмечено в первой главе настоящего исследования, современная теория рисков не отличается совершенностью и законченностью, существуют разночтения не только в таких базовых элементах теории таких, как термин «риск», классификации видов риска, но и в методах оценки и управления рисками.

Оценка рискованности бизнес-проекта, как правило, в настоящее время сводится к оценке прогнозных финансовых показателей деятельности предприятия с учетом реализации проекта. Указанная оценка осуществляется с применением достаточно сложных программных продуктов, использование которых требует привлечения специалистов высокого уровня квалификации и является достаточно трудоемкой.

Использование бюджетных подходов не всегда является оптимальным, а для сложных и (или) инновационных проектов применение бюджетных подходов зачастую является недостаточным. На крупных предприятиях также отсутствует инструмент предварительной оценки рисков реализации бизнес-проектов, позволяющих принять предварительное решение о целесообразности реализации инвестиционного проекта.

Учитывая вышеизложенное, было принято решение о необходимости

разработки системы оценки рисков деятельности предприятий и информационно-аналитического обеспечения управления рисками. Данное решение было обусловлено стремлением разработки инструментария, позволяющего в короткие сроки без привлечения специалистов высокого уровня квалификации оценить риски текущей деятельности предприятия и (или) принять решение о целесообразности реализации бизнес-проекта. Отметим, что в зависимости от задач, стоящих перед предприятием, характер решения, принимаемого путем проведения анализа с применением системы оценки рисков может носить как предварительный характер, так и являться основным решением или последующим после проведения расчетов показателей эффективности реализации проекта.

Для разработки системы показателей оценки рисков автором был изучен широкий перечень источников, был разработан авторский подход к определению термина «риск», предложена авторская классификация риска, проанализированы методы оценки и управления риском, изучена технология управления риском, исследованы существующие подходы к определению весовых коэффициентов значений показателей риска, которые в дальнейшем использовались для обоснования влияния каждого показателя на комплексный интегральный показатель риска.

Все вышеперечисленные разработки, в комплексе с подробным анализом каждого вида риска позволили автору исследования разработать достаточно универсальную систему показателей оценки риска.

Изначально система показателей оценки рисков предусматривалась к использованию при анализе рискованности реализации бизнес-проектов на предприятиях, однако, ее практическая апробация доказала целесообразность и возможность применения и для оценки рисков текущей деятельности предприятий.

Кроме того, в рамках апробации системы показателей оценки риска были выявлены направления ее совершенствования и осуществлена рационализация подходов к ее использованию путем разработки

соответствующего информационно-аналитического обеспечения управления рисками. Система показателей оценки риска была разделена на два блока: общих и специфических (детальных) вопросов, что позволило произвести детальную оценку только по проблемным направлениям деятельности предприятия и (или) по направлениям по выбору эксперта, производящего оценку рисков.

Разработанная в рамках настоящего диссертационного исследования система оценки рисков может быть признана инструментом, эффективным и рекомендованным к использованию широким кругом предприятий различных направлений деятельности как для анализа рисков реализации инвестиционных проектов (предварительного, основного и последующего), так и для оценки текущей деятельности предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Aon Risk Services Insights. Aon Risk Services Corporate Communications. Edition 1, 2000, p. 5
2. Integrated Framework [Электронный ресурс] COSO Committee of sponsoring organization of the treadway commission [Офиц. сайт]. — Режим доступа: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>.
3. Risk management [Электронный ресурс] // FERMA Federation of European Risk Management Association [Офиц. сайт]. Режим доступа: <http://www.ferma.eu/risk-management>.
4. ГОСТ Р ИСО 31000–2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
5. ISO Guide 73:2009, Risk management – Vocabulary (Руководство ИСО 73:2009. Словарь).
6. ISO/IEC 31010:2019, Risk management - Risk assessment techniques (ИСО/МЭК 31010 Менеджмент риска. Методы оценки риска).
7. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines.
8. Руководство по управлению рисками «Одобрено» Комитетом ПАРТАД по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками (протокол № 4/2018 от 21.12.2018).
9. Базельский Комитет по банковскому надзору. Консультативный материал. Международные стандарты по оценке риска ликвидности, стандартам и мониторингу. – декабрь 2009 г.
10. Агафонова И.П. Концепция построения системы риск – менеджмента при реализации инновационного проекта // Управление риском. – 2003. – № 2. – С. 42-51.
11. Агафонова И.П. Характеристика и классификация рисков инновационного проекта // Управление риском. – 2003. – № 4. – С. 35-40.
12. Агурбаш Н.Г. Лизинг и его перспективы в регулировании развития малых предприятий // Управление риском. – 2005. – № 3. – С. 17-23.

13. Аленичев В.В., Аленичева Т.Д. Страхование валютных рисков, банковских и экспортных коммерческих кредитов. М.: Ист – Сервис, 1994. – 114 с.
14. Альгин А.П. Риск в предпринимательстве. – СПб., Абонементный отдел журнала Файл, 1992.
15. Альгин В. Анализ и оценка риска и неопределенности при принятии инвестиционных решений // Управление риском. 2001. – № 3. – С.21-29.
16. Андронов В.В. Бюджетирование как инструмент оперативного управления корпорацией // Управление риском. – 2005. – № 2. – С. 44-50.
17. Антонов, В.Г. Управление рисками приоритетных инвестиционных проектов. Концепция и методология: монография / В.Г. Антонов, В.В. Масленников, Л.Г. Скамай, А.М. Вачегин. – М.: РУСАЙНС. – 2016. – 187 с.
18. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации. М.: Инфра-М, 2019. – 153 с.
19. Анькина А.А. Управление рисками в деятельности финансовых организаций: зарубежный и российский опыт // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – № 3. – Том 9 – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/pDF/117Evn317.pdf>.
20. Арзуманов С. Управление информационными рисками // Маркетолог. – 2004. – январь-февраль. – С.53-55.
21. Артеменко В.Б., Журавлев Ю.В. Комплексная оценка инновационного риска // Управление риском. – 2003. – № 1. – С. 5-9.
22. Асамбаев Н. Оценка, анализ, измерение и управление рисками // Управление риском. – 2002. – № 1. – С. 9-18.
23. Астафьева О., Филончук Р. Минимизация эколого-экономических рисков // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2006. – № 1. – С. 33-36.

24. Бабин В.А. Практические аспекты оценки риска в бизнесе // Управление риском. – 2004. – № 3. – С. 18-20.
25. Бадалова А.Г. Управление рисками деятельности предприятия. – М., Вузовская книга, 2016. – 267 с.
26. Балабанов И.Т. Риск – менеджмент. М. Финансы и статистика. – 1996.
27. Балдин К.В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Дашков и К., 2013. – 420 с.
28. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Риски и управление ими в системе управления предприятием // Управление риском. – 2004. – № 2. – С. 32-35.
29. Баранов Ю.Г. Методы принятия управленческих решений. Псков: ПГУ, 2013. 176 с.
30. Бариева Р.С. Управление финансовыми рисками // Бизнес и капитал. – 2012. – № 1.
31. Баринов А. Проектные и кредитные риски: проблема их страхования // Управление риском. – 2001. – № 4. – С. 19-22.
32. Баринов А.Э. Особенности рисков инвестиционных проектов в условиях неопределенности российского рынка // Управление риском. – 2005. – № 3. – С. 37-44.
33. Баринов В. Методы управления рисками инвестиционного проекта // центр креативных технологий. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <https://www.inventech.ru/>
34. Бартон Т.Л. Риск-менеджмент: практика ведущих компаний. – М.: Вильямс, 2014. – 92 с.
35. Беженов Г.В. Парадигма творческого менеджмента в условиях риска и неопределенности // Управление риском. – 2004. – № 3. – С. 50-55.
36. Белов П.Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование. – М.: Издательство: Юрайт, 2014. – 730 с.

37. Бережнов Г.В. Управление предприятием: новые подходы к снижению риска и повышению эффективности организации // Управление риском. – 2003. – № 2. – С. 24-29.
38. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. – М.: АОЗТ Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. – 528 с.
39. Бернстайн П.Л. Против богов: управление риском. – М.: ЗАО Олимп-бизнес, 2000. – 400с.
40. Бизнес-план инвестиционного проекта. Практическое пособие / под ред. Иванниковой И.А. – М.: Экспертное бюро – М., 1997. – 112с.
41. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. – К.: Эльга- Н, Ника – Центр, 2001. Т.1. – 536с., Т.2. – 512с.
42. Бороненко М.В. Формирование системы управления рисками на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 10. – С. 109–112.
43. Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятия. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
44. Брега А. В. О соотношении понятий, характеризующих антитезу военной безопасности // Управление риском. – 2006. – № 4. – С. 33-38
45. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. – СПб.: Экономическая школа. – 1998.
46. Бродский М. Н., Бродский Г. Н. Право и экономика: Инвестиционное консультирование. – СПб., 1999. - 488 с.
47. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
48. Брыкалов С.М., Кузнецова Н.А., Трифонов В.Ю., Трифонов Ю.В. Оценка эффективности и зрелости системы управления рисками на предприятии //Фундаментальные исследования. – 2021 - №3. – с.17-26.
49. Бутыркин А. Я. Учет факторов риска при разработке стратегии промышленного предприятия // Управление риском. – 2005. – № 1. – С. 59-63.

50. Буянов В.П. Учет рисков в экономических решениях коммерческой фирмы // Управление риском. – 2003. –№ 1. – С. 60-63, Управление риском. – 2003. –№ 2. – С. 56-58.
51. Вальдайцев С.В. Риски в экономике и методы их страхования. – СПб.: Питер, 2016 – 415 с.
52. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. с англ. / Под редакцией И.И. Елисеевой – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 800 с.
53. Васин, С.М. Управление рисками на предприятии: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.
54. Вентцель Е.С. Исследование операций. – М.: Сов. Радио, 1972.
55. Верещагин В.В., Лепешкина М.Н. Процесс формирования и оценки инвестиционных рисков // Управление риском. – 2006. –№ 2. – С. 55-61.
56. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. – М.: Дело, 2002. – С. 397.
57. Вишняков Я.Д., Грацинский Е.В., Махутов Н.А. Как научиться управлять рисками и безопасностью // Экология и промышленность России. – 2001. – сентябрь – С.32-34.
58. Водянов А., Гаврилова О., Гришин Л., Шевелева Е., Касаткин А. Инвестиционные проекты, финансируемые из федерального бюджета// Российский экономический журнал. – 2006. –№ 1. – С. 9-28.
59. Волков И.М. Грачева М.В. Проектный анализ: продвинутый курс: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 495 с.
60. Волотелевский В.Л. Расчет рисков в строительном бизнесе // Управление риском. – 2004. – № 2. – С. 25-31.
61. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве. –М.: Дашков и К, 2013 – 482 с.
62. Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 485 с.

63. Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций. – М.: ЗАО Издательство Экономика, 2002. – 108с.
64. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник. – М.: Издательство Юрайт. – 2018 – 365 с.
65. Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций. М.: Экономика, 2002. – 108с.
66. Гарнов А., Поляков А. Хозяйственный потенциал и рынок // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1998. –№ 1. – С. 53-56.
67. Гафуров И.Р. Инвестиционная привлекательность региона // Управление риском. – 2005. –№ 1. – С. 2-6.
68. Гитман Л. Дж., Джонк М. Д. Основы инвестирования. – М. Дело, 1997. –1008с.
69. Глазунов В.Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. – М.: Финстатинформ, 1997. – 135 с.
70. Глушков А. Выживание в конкурентной среде / Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2001. – № 2. – С. 35-39.
71. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Финансы. Финансовая политика, маркетинг, менеджмент. Финансовый риск-менеджмент. Ценные бумаги. Страхование. – г. Железнодорожный Моск. обл.: ТОО НПЦ Крылья, 1998. – 416 с.
72. Голембиовский Д., Барышников И. Стратегии управления ценовым риском // Вопросы экономики. – 2003. –№ 8. – С. 67-80.
73. Голов Р.С., Демкин И.В., Воробьев А.С. Риск- менеджмент проектного финансирования в электроэнергетике на основе реальных опционов // Управление риском. – 2006. –№ 1. – С. 25-33.
74. Голяков С.М. Бизнес- планирование: Учебное пособие. – СПб.: Издательский дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2004. – 284с.
75. Гонтарь В.В. К вопросу о проблеме управления экономическим рисками // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-

хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей / Научн. Редактор Ф. Е. Удалов. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2003. –С. 118-121.

76. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. –М.: Издательско- торговая корпорация Дашков и К, 2004. – 594с.

77. Готовчиков И. Управление бизнес- процессами в условиях неопределенности // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2006. –№ 1. – С. 24-28.

78. Готовчиков И. Финансовые риски // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2004. –№ 4. – С. 23-32.

79. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2002. – 160 с.

80. Григорьева И. Л., Филиппов Л. А. Оценка экономического риска // Управление риском. – 2001. –№ 3. – С. 6-9.

81. Гусаков Б. Профилактика финансовых потерь // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1998. –№ 1. – С. 30-32.

82. Давыдова Р. Бизнес и стандарты экосистем // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. –№ 2. – С. 18-23.

83. Давыдова Р. Т. Понятие, признаки, критерии, виды и особенности экологических рисков // Управление риском. – 2002. –№ 3. – С. 36-45.

84. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Астрель-АСТ, 2001.

85. Данилова Т. Н. Управление инвестициями и инвестиционная привлекательность Нижегородской области. – Нижний Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 1999. – 80 с.

86. Дегтяренко В.Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов. – М.: Экспертное бюро М, 1997. – 144 с.

87. Демкин И. В. Моделирование процентного риска при выборе методов и форм кредитования // Управление риском. – 2005. – № 3. – С. 45-51.
88. Демкин И. В., Стрельцов А. В., Галетов И. Д. Оценка рисков инвестиционных проектов фармацевтического предприятия // Управление риском. – 2004. – № 4. – С. 16-27.
89. Джозеф А. Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн Бизнес-планы. Полное справочное руководство. – М.: БИНОМ, 1998. – 352 с.
90. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Дело и сервис 2004. – 336 с.
91. Дуглас Вуд, Управление рисками – будущее менеджмента качества. Режим доступа: <https://1cert.ru/stati/upravlenie-riskami-budushchee-menedzhmenta-kachestva>
92. Евсеева М.Н. Место страхования предпринимательских рисков в системе страховых отношений // Управление риском. – 2002. – № 2. – С. 16-18.
93. Егорова Е.Е. Еще раз о сущности риска и системном подходе // Управление риском. – 2002. – № 2. – С. 9-15.
94. Елохин А.Н. Анализ и управление риском: теория и практика. – М.: Полимедиа, 2002. – 192 с.
95. Ендовицкий Д.А. Анализ и оценка эффективности инвестиционной политики коммерческих организаций: методология и методика. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 1998. – 288 с.
96. Енюков И. Оценка кредитного риска // Рынок Ценных бумаг. – 2006. – № 2 (305) – С. 50-53.
97. Ермасова Н. Б. Методология управления инвестиционной деятельностью экономических систем в условиях неопределенности и рисков. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Саратов, 2004.

98. Жданов В.П. Организация финансирования инвестиций. – Калининград: Янтарный сказ, 2000.
99. Жиганов И., Жвачкин А. Расчет конкурентоспособности // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 4. – С. 64-70.
100. Журавель И. В. Управление рисками в промышленности: защита персонала от несчастных случаев // Управление риском. – 2003. – № 1. – С. 24-28.
101. Задков А. П, Курчиева Г. И. Риски предприятий молочной промышленности // Управление риском. – 2003. – № 1. – С. 29-37.
102. Замуруев А. Время определиться в терминах Критический анализ классификации коммерческих и банковских рисков // РИСК. – 1998. – № 1.
103. Захаров Е.Н., Чечкин А.В. Экспресс – оценки функционирования открытых сложных систем // Управление риском. – 2004. – № 4. – С. 7-15.
104. Золотарев В. Имитационные модели риск-менеджмента в нефинансовых компаниях // Финансист. – 2002. – №4. – с. 70-72.
105. Зражевский В.В. Основные направления совершенствования системы управления рисками // Банковское дело. – 2002. – № 2. – С. 28-30.
106. Иванов А.П. К вопросу об управлении рисками на предприятии ЦБП // Целлюлоза. Бумага. Картон. – 2001, №11-12 – с. 24-25.
107. Ивасенко А.Г. Банковские риски. – М.: Вузовская книга, 1998.
108. Игониная Л.Л. Новые тенденции в финансировании инвестиционной деятельности // Финансы. – 2001. – № 9. – С. 64-65.
109. Игошин Н.В. Инвестиции. Организация, управление, финансирование. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 448 с.
110. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: ФИЛИНЪ, 1996. – 272 с.
111. Инвестиционная деятельность: Учебное пособие/ Н.В. Киселева, Т.В. Боровикова, Г.В. Захарова и др.; Под ред. Г.П. Подшиваленко и Н.В. Киселевой. – М. КНОРУС, 2005. – 432с.

112. Ионицкая К. Классификация финансовых рисков // Управление риском. – 1997. – № 2. – С.44-48.
113. Ищенко А.А. Правовые аспекты межотраслевого взаимодействия хозяйствующих субъектов // Управление риском. – 2004. – № 4. – С. 35-39.
114. Как рассчитать эффективность инвестиционного проекта. Расчет с комментариями. – М. Институт промышленного развития (Информэлектрон), 1996. – 148 с.
115. Кандинская О.А. Управление финансовыми рисками: поиск оптимальной стратегии. М.: Изд-во АО Консалт – банкир; 2000. – 272 с.
116. Каримов Д.А. Почему управлять рисками важно комплексно [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.executive.ru/management/practices/1987718-pochemu-upravlyat-riskami-vazhno-kompleksno?scrolltop=2100>.
117. Качалов Р.М. Управление риском на производственном предприятии // Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия. Сборник научных статей под ред. д. э. н., проф. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЭНИ РАН, 1996. – С. 95-108.
118. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском на предприятиях – М.: ЦЭМИ, 1999.
119. Качалов Р.М. Факторы риска в деятельности производственного предприятия // Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия. Сборник научных статей под ред. д. э. н., проф. Г. Б. Клейнера. – М.: ЦЭНИ РАН, 1996. – С. 82-94.
120. Кинев Ю.Ю. Оценка рисков финансово –хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения // «Менеджмент в России и за рубежом». – 2000. – № 5.
121. Кирцнер, Израэл М. Конкуренция и предпринимательство - М.: ЮНИТИ, 2001. – 238 с.
122. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М.

Качалов; под общ. ред. С.А. Панова. – М.: ОАО Изд-во Экономика, 1997. – 288 с.

123. Ключай В.В. Инструментарий управления рисками корпорации в условиях угрозы ее экономической безопасности // Управление риском. – 2006. – № 2 – С.25-29.

124. Ключевант В. Мировые стандарты риск – менеджмента // Маркетолог. – 2003. – № 8. – С. 29-33.

125. Князев Е.Н. Развитие свойств внутреннего антикризисного аудита для продуктивного управления бизнесом // Управление риском – 2002. – № 4. – С. 25-37.

126. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 144 с.

127. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 512 с.

128. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. – М. – 1999.

129. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы. – М., ИНФРА-М, 2003

130. Кокурин Д.И., Коляда С.Н. Управление долгосрочными рисками предприятий нефтехимической промышленности // Управление риском. – 2003. – № 4. – С. 49-60.

131. Комаров В. Прямые иностранные инвестиции // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2004. – № 4. – С. 82-88.

132. Коммуникации против риска // Маркетолог – 2003. – № 8. – С. 43-44.

133. Конкуренции и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. Авторы: Т.Н. Цай, П.Г. Грабовый, Маражда Бассам Сонтел. – Издательство Аланс, 1997. – 288 с.

134. Корниенко О.Ю., Макарова В.А. Актуальные вопросы оценки эффективности корпоративного риск менеджмента. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. – 279 с.

135. Коротких Н. Предпринимательский риск как объект страхования // Управление риском. – 2001. – № 3. – С. 49-52.
136. Красилов С. Риски: социологические подходы // Управление риском. – 2001. – № 4. – С. 23-27.
137. Краснобаев В.В., Трегубова О.В. Управление финансовыми рисками промышленных предприятий при реализации производственных программ // Управление риском. – 2006. – № 2. – С. 62-64.
138. Крутик А.Б., Никольская Е.Г. Инвестиции и экономический рост предпринимательства. – СПб.: Изд-во Лань, 2000. – 544 с.
139. Кудрявцева М. Что тестирует стресс- тест // Рынок Ценных бумаг. – 2006. – № 2 (305) – С. 50-53.
140. Кузминский Н. Минимизация хозяйственных рисков // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2004. – № 1. – С. 38-42.
141. Кузьмин В. Прединвестиционные исследования // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2001. – № 3. – С. 58-64.
142. Кузьмин В., Губенко А. Новое дело - повышенный риск // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2000. – № 3-4. – С. 14-19.
143. Кулешова Е. В. Управление рисками проектов: учебное пособие. – Томск: Эль Контент, 2015 – 188 с.
144. Куранов М.В. Показатели и модели анализа финансового состояния на различных этапах жизненного цикла организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 5.
145. Куроптев Н. Уточнение к понятийному аппарату // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2004. – № 4 – С. 30-32.
146. Курчеева Г.И., Хворостов В.А. Информационное обеспечение управления риском // Управление риском. – 2003. – № 4 – С. 15-22.
147. Кучарина Е. А. Инвестиционный анализ – СПб.: Питер, 2006. – 160 с.

148. Лабскер Л.Г. Общая методика конструирования критериев оптимальности решений в условиях риска и неопределенности // Управление риском. – 2002. – № 4 – С. 13-24.

149. Лавров А.С. Риски высокотехнологичных предприятий при трансформации отношений собственности // Управление риском. – 2004. – № 3– С. 21-24.

150. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М.: Университетская лавка, Логос, 2008. – 392 с.

151. Лепешина М. Измерение степени неопределенности // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2003. – № 2 – С. 39-44.

152. Лепешина М. Инвестиционные риски // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 4 – С. 45-50.

153. Лимитовский М.А. Основы оценки инвестиционных и финансовых решений.

154. Лисицина Е. В. Токаренко Г. С. Технология риск – менеджмента // Управление риском. – 2004. – № 1– С. 11-14.

155. Литвиненко А.Н., Бабкин А.В. Применение риск-менеджмента при формировании организационно-экономических механизмов противодействия чрезвычайным ситуациям // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2013. – № 6-2 (90). – С. 131–137.

156. Литовских А.М. Финансовый менеджмент: Конспект лекций. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 76с.

157. Лобанов А., Филин С., Чугунов А. Риск менеджмент // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1999. – № 5-6 –С. 45-56.

158. Луман Н. Понятие риска. – THESIS. 1994. №5 – Режим доступа: https://igiti.hse.ru/data/423/313/1234/5_2_2Luhm.pdf (дата обращения: 09.04.2021).

159. Любушкин Н.П., Сучков Е.А. Методологические основы экономического анализа с использованием концепции жизненного цикла

систем // Актуальные проблемы учетно – аналитической и финансово-налоговой политики коммерческих организаций: Тезисы докладов Всероссийской научно – практической конференции. – Н. Новгород: НКИ, 2003. – С. 136-140.

160. Магазинер Я.М. Советское хозяйственное право. – Л., 1928.
161. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Руководство для будущих топ-менеджеров. М.: ЛКИ, 2010. – 688 с.
162. Макаренков С. Разработка бизнес- плана // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 2 – С. 79-88.
163. Максимчук Е. Риски в сфере производства // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 2– С. 11-17.
164. Мамаева Л.Н. Управление рисками: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2013 – 256 с.
165. Манахова И. Риски потребителя // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2004. – № 1– С. 43-50.
166. Маринин А. В., Цветкова Л. И. Управление рисками решений в хозяйственной деятельности // Управление риском. – 2006. – № 1– С. 11-16.
167. Маршалл Джон Ф., Бансал Випул К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. – М.:ИНФРА-М, 1998. – 784 с.
168. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Системное и ситуационное управление банковской деятельностью // Бизнес и банки. – 1998. – №3.
169. Мастерская риск – менеджмента //Маркетолог. – 2003. – № 8– С. 36-39.
170. Мاستушкин М. Ю. Нормативно – правовое регулирование риска в экологической сфере: состояние и перспективы // Управление риском. – 2005. – № 2– С. 57-64.
171. Маховикова Г. А. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 464 с.

172. Мельников С. А, Риск несбалансированной ликвидности, его проявления и признаки // Управление риском. – 2001. – № 4 – С. 10-18.
173. Мерзляков В. Ф., Тувыхин К. Ю., Скопина И. В. Анализ конкурентной среды и ее влияние на развитие фирмы // Проблемы функционирования, восстановления и развития народно-хозяйственного комплекса России: Межвузовский сборник научных статей / Научн. редактор Ф. Е. Удалов. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2003. – С. 270-276.
174. Меркумов Я.С. Организация и финансирование инвестиций: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 248 с.
175. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Издательство Дело. – 1999.
176. Методы управления рисками. Консалтинговая компания iTeam. – <https://blog.iteam.ru/metody-upravleniya-riskami/>
177. Миловидов В. Д. Инвестор в России: что делать? – М.: ММВБ, 2000. – 120 с.
178. Милосердов А. А. Теоретико-возможностная модель анализа и оценки рыночных рисков // Управление риском. – 2006. – № 2 – С. 49-54.
179. Михайлов Я.В. Управленческие решения: пособие для управленцев- практиков. М.: Экономика, 2011. –143 с.
180. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1998. – № 5-6 – С. 82-87, 1999. – № 1– С. 41-45.
181. Могилко Д. Управление рисками: модель процесса и компетенций //Менеджмент качества. – 2019. – №3. – Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/articles/article/upravlenie_riskami_model_protsessa_i_kompetentsiy
182. Морозов Д. Основные принципы управления проектными рисками // Управление риском. – 1999. – № 1– С.13-21.

183. Мун Д.В. Концепция управления рисками и страхования в топливно-энергетическом комплексе // Управление риском. – 2004. – № 4 – С. 28-34
184. Надежность и эффективность в технике: Справочник: в 10т. Т.1 Методология. Организация. Терминология. – М.: Машиностроение, 1986. – 124с.
185. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. – Пер. с англ. – М.: Дело, 2013 – 360 с.
186. Наумов В. Инвестиции в России // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1998. – № 4 – С. 4-9.
187. Недобор Д. А. Программа управления рисками в системе управления государственными ресурсами // Управление риском – 2006 – № 4 – С. 9-14.
188. Некрестьянова Ю.Н. Определение весовых коэффициентов критериев эффективности инвестиций // Publishing house Education and Science s.r.o.: сайт. Режим доступа: http://www.rusnauka.com/15_NPN_2013/Economics/8_139451.doc.htm
189. Некрестьянова Ю.Н. Теоретическое обоснование анализов Парето // Предпринимательство. – 2013. – № 3– С. 56-64.
190. Нерсисян Т.Я. Риски предпринимательской деятельности: экологический аспект // Управление риском. – 2006. – № 1– С. 41-46.
191. Нетыкша О. Управление рисками // Финансовый директор. – 2004. – № 10.
192. Ногин В.Д. Принятие решений при многих критериях. СПб.: ИУТАС, 2007. – 104с.
193. Овсийчук М.Ф., Сидельникова Л.Б. Методы инвестирования капитала. – М.: Буквица, 1996, – 128 с.
194. Овчаров А. Риск – менеджмент // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1997. – № 3-4 – С. 104-107.
195. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1991

196. Ойгензихт В. А. Проблема «риска» в гражданском праве. – Душанбе: ИРФОН, 1972. 224 с.
197. Омельченко Е.В., Шеметов В.В. Оценка эффективности менеджмента компании // Управление риском. – 2002. – № 2 – С. 43-52.
198. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. – М.: Юрайт, 2019. – 390 с.
199. Основы экономической безопасности: Учебно-практ. пособие / Под ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997.
200. Павлов В., Хозяинов С. Производственные и финансовые риски предприятия // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2000. – № 5-6 – С. 50-56, 2001. – № 1 – С. 53-59, 2001 – № 2 – С. 12-18.
201. Перфирьев Б.Н. Управление безопасностью в природно – техногенной сфере на основе концепции риска // Управление риском. – 2002. – № 2.
202. Петренко И.Н. Институциональные риски и экономическая безопасность // Управление риском. – 2002. – № 4 – С. 38-42.
203. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016 – 413 с.
204. Полозова А.Н. Угрозы, риски и неопределенности в бизнес-деятельности сложных организационных систем // Управление риском. – 2004. – № 1 – С. 59-64.
205. Поролло Е., Есина Е. Фискальные риски и экологический аудит // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2005. – № 3 – С. 24-30.
206. Порох А. Банковские технологии в области управления рисками// Банковские Технологии. – 2002. – № 3 (77).
207. Порфирьев Б. Природные риски в условиях современного экономического роста: теория и практика государственного и негосударственного управления // Российский экономический журнал. – 2006. – № 1 – С. 37-48.
208. Постников В.М., Спиридонов С.Б. Методы выбора весовых

коэффициентов локальных критериев Наука и образование МГТУ им. Н.Э. Баумана. Сетевое научное издание. Электрон. журн.— 2015. — № 06. — С. 267-287.

209. Постников В.М., Спиридонов С.Б. Подход к выбору варианта модернизации сервера ЛВС // Наука и образование. МГТУ им. Н.Э. Баумана. Электрон. журн. 2013. — №2 — С.255-272.

210. Построение системы управления рисками: как обезопасить свой бизнес. — Режим доступа: <https://rdv-it.ru/company/press-center/blog/postroenie-sistemy-upravleniya-riskami/>

211. Пузанов Ю.В. Информационная концепция риска // Управление риском. — 2005. — № 2 — С. 35-43.

212. Пурселл Э. Управление кризисной ситуацией: Практический и теоретический подходы. — Н. Новгород: Изд-во «Штрих», 2001г. — 80 с.

213. Радько С.Г. Трудовой потенциал как социально — экономическая система и риски его управления // Управление риском. — 2006. — № 1 — С. 55-62.

214. Разумовский В. Поиск потенциально лучших решений. Методика автоматизированной экспресс- оценки эффективности инвестиционных проектов // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2004. — № 2 — С. 60-64.

215. Райзберг Б. А. Курс экономики: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 720 с.

216. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. — М.: ТЕИС, 2001. — 264 с.

217. Рейнгольд Е. Предельная эффективность вложений в проект // Рынок ценных бумаг. — 2006. — № 2 (305) — С. 62-66.

218. Риск-менеджмент: Учебник/ В. Н. Вяткин и др. — Изд-во Дашков и К, 2003. — 512с.

219. Роберт М. Холт, Сет Б. Барни Планирование инвестиций: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 120 с.

220. Рогов М.А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001.
221. Роик В. Профессиональный риск: проблемы анализа и управления // Человек и труд. – 2003. – № 4 – С. 20-24.
222. Романов В., Бутуханов А. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. – 2001. – № 3 – С. 10-12.
223. Рыгаловский Д. М. Управление рисками на предприятии: методический и организационный аспекты// Современные технологии управления. – №12 (72). Номер статьи: 7203. Дата публикации: 2016-12-09. – Режим доступа: <https://sovman.ru/article/7203/>
224. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. – М.: ИНФРА-М, 1996.
225. Рягин, Ю. И. Рискология в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / Ю. И. Рягин. – М.: Юрайт, 2019. –255 с.
226. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. –316 с.
227. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с.
228. Сайфулин Р.С., Кадыков Г.Г. Модель Сайфуллина-Кадыкова. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/finanaliz/>.
229. Севрук, В. Т. Риски финансового сектора Российской Федерации: Практ. пособие. – М.: Финстатинформ, 2001. – 175с.
230. Сенькина М.А. Вычислительная процедура оценки неопределенности критериев эффективности инвестиционных проектов // Управление риском. – 2005. – № 2 –С. 11-18.
231. Сенько В. Меняющийся подход к риск–менеджменту в крупных компаниях // Управление риском. – 2001. – № 3 – С. 3-5.
232. Сергеев А.Г. Макро-риски и выбор стратегии нефтяными компаниями // Управление риском. – 2002. – № 3 – С. 21-28.

233. Сергеева М.В. Международный коммерческий арбитраж и проблема минимизации предпринимательских рисков // Управление риском. – 2002. – № 4 – С. 50-55.
234. Серегин Е.В. Предпринимательские риски – М.: Финансовая академия, 1994.
235. Сидорчук В. Процедуры экологического аудита при расчете и оценке экологического риска, ущерба и ответственности // Управление риском. – 2002. – № 1 – С. 38-44.
236. Сидорчук В., Адиятуллин Р. Экологические риски: анализ, расчеты, аудит // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 3 – С. 29-38, 2002. – № 4 – С. 37-44.
237. Синки-мл. Джозеф Ф. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг – М.: Альпина паблишер, 2007. – 1650 с.
238. Скамай Л. Риски в инновационном предпринимательстве // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 1998. – № 6 – С. 63-66, 1999. – № 1 – С. 36-40.
239. Скамай Л. Рискообразующие факторы // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 4 – С. 32-36.
240. Скамай Л. Управление финансовыми рисками // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2000. – № 3-4 – С. 20-26.
241. Скамай Л. Финансовые риски // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2000. – № 1-2 – С. 43-49.
242. Смирнов А.Л. Организация финансирования инвестиционных проектов. – М.: Изд-во АО Консалтбанкир, 1993. – 104 с.
243. Собчак А.А. Некоторые спорные вопросы общей теории правовой ответственности. Правоведение, 1968, с.55
244. Станиславчик Е. Основы инвестиционного анализа // Финансовая газета. – 2004. – № 11 (март).

245. Станиславчик Е. Риск менеджмент как инструмент контроля финансовых результатов деятельности компании // Финансовая газета. – 2003. – № 7-8 (февраль).
246. Стойков В. Оценка экологических факторов при определении стоимости объектов недвижимости // Управление риском. – 2002. – № 1 – С. 45-47.
247. Стойков В. Ф. Экологическая оценка деятельности предприятия // Управление риском. – 2002. – № 2 – С. 32-35.
248. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.
249. Супрунович Е. Основы управления рисками // Банковское дело. – 2002. – № 2 – С. 13-16.
250. Супрунович Е.Б., Киселева И.А. Управление рыночным риском // Банковское дело. – 2003. – № 1 – С. 27-31.
251. Сычев А.Ю. История управления рисками // Управление риском. – 2003. – № 4 – С. 2-14.
252. Танаев В.М. Понятие «риск» в Гражданском кодексе Российской Федерации: Актуальные проблемы гражданского права. М.: Статут, 2000.
253. Татьянников В. А. Риски инвесторов в условиях повышенной неопределенности российского фондового рынка: автореферат на соискание ученой степени кандидата наук. Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/riski-investorov-v-usloviyakh-povyshennoi-neopredelennosti-rossiiskogo-fondovogo-rynka/read>
254. Терюхов В.Е. Риск-анализ проекта // Управление риском. – 2002. – № 3 – С. 18-20.
255. Тихомиров А. Внутренний контроль и банки // Бухгалтерия и банки. – 2003. – № 11 – С.40-44.
256. Тихомирова И. Инвестиционный климат в России: региональные риски. – Москва: Издатцентр, 1997.

257. Трифонов Ю. В., Фомина Е. А. «Риск» в управлении предприятием // Проблемы регионального управления, экономики, права и инновационных процессов в образовании: V Международная научно-практическая конференция. Том2. Современные образовательные и информационные технологии в практике вузовского образования, управления и экономики. Таганрог: Изд-во ТИУиЭ. 2007.– С.57-62.

258. Трифонов Ю. В., Фомина Е. А. К вопросу о возможности создания универсальной классификации рисков // Национальная экономика в условиях глобализации: Роль институтов. Коллективная монография / Под ред. А.Я. Линькова. – Том I. – СПб.: Изд-во ТЭССА, 2007. – С. 262-266.

259. Трифонов Ю. В., Фомина Е. А. Оценка рисков при реализации инвестиционного проекта малыми предприятиями / Известия ТулГУ. Серия. Экономика. Управление. Финансы. Сборник докладов. VIII Всероссийская научно-практическая конференция. – Тула: ТулГУ, 2006. – 435с. – стр. 246-248.

260. Трифонов Ю. В., Фомина Е. А. Управление инвестиционными рисками предприятий // Организационно – экономическое обеспечение функционирования предприятий в условиях инновационной экономики. Сборник научных статей по материалам региональной научно- практической конференции (15-17 ноября 2007г.) – Н. Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение 2007г. – 195 с., стр. 33-41.

261. Трифонов Ю. В., Фомина Е.А. Методика оценки рисков автоматизации при реализации инвестиционных проектов малыми и средними предприятиями // Конференция Бизнес- тренды: цифровые технологии в менеджменте.

262. Трифонов Ю. В., Фомина Е.А. Подходы к оценке рисков персонала при реализации инвестиционных проектов на малых предприятиях // Экономика и менеджмент систем управления 4.2 (26)-2017. С. 281-288.

263. Трифонов Ю.В., Фомина Е.А. Принципы оценки рисков контрагентов предприятия // Проблемы анализа риска. 2022. № 1. С. 28-39. (0,8 п.л., авт.-0,6 п.л.)

264. Трифонов Ю.В., Фомина Е.А. Принципы анализа отраслевых рисков предприятий // Экономика и предпринимательство. 2021. № 11. С. 673-676. (0,3 п.л., авт.- 0,2 п.л.)

265. Трифонов Ю.В., Брыкалов С.М., Трифонов В.Ю. Интеграция систем планирования с системами управления рисками на крупных предприятиях // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. – Т. 10. – № 2. – С. 122-132.

266. Трифонов Ю.В., Вышинская Е.Н., Вышинский И.М. Сравнение методов анализа риска инвестиционных проектов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 3-1. – С. 221-225.

267. Трифонов Ю.В., Плеханова А.Ф., Юрлов Ф.Ф. Выбор эффективных решений в экономике в условиях неопределённости. Монография. –Н. Новгород: Издательство ННГУ, 1998 – 140с.

268. Трифонов Ю.В., Трифонов В.Ю., Брыкалов С.М. Процессный подход при идентификации рисков организации // Экономика, предпринимательство и право. 2020. – Т. 10. – № 12. – С. 3139-3148.

269. Трифонов Ю.В., Фомина Е. А. Совершенствование системы риск-менеджмента // Анализ, моделирование, управление, развитие экономических систем: Научные труды III Международной школы – симпозиума АМУР - 2009 (Севастополь, 14-20 сентября 2009); под ред. М. Ю. Кусого, А. В. Сигала. – Симферополь, 2009. – С. 294-300.

270. Трифонов Ю.В., Яшин С.Н., Кошелев Е.В. Учет влияния распределения риска между участниками проекта на его инвестиционную привлекательность // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. – № 24 (210). – С. 2-8.

271. Трошкин А.С. Управление экономическими рисками в условиях неопределенности. – Автореферат дис. – Нижний Новгород - 1999г., 23 с.

272. Туккель И.А., Яшин С.Н., Макаров С.А., Кошелев Е.В. Разработка и принятие решений в управлении инновациями. СПб.: БХВ Петербург, 2011. – 352 с.
273. Турбина К. Политические риски в инвестиционном процессе // Управление риском. – 1999. – № 1 – С.29-34.
274. Турбина К.Е. Инвестиционный процесс и страхование инвестиций от политических рисков – М.: Издательский центр «Анкил», 1995. – 80 с.
275. Тэпман Л.Н. Риски в экономике: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.
276. Тюленева Н. Н., Чемерилов А. В. Оценка эффективности бизнеса структурных подразделений // Управление риском. – 2005. – № 4 – С. 44-52.
277. Тяпухин А., Болдырева Н. Оценка эффективности экономических систем и подсистем предприятия // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2006. – № 1 – С. 4-11.
278. Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM. Пер. с англ. – М.: ИФРА-М, 1995. – 208 с.
279. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов: монография. – Москва: РУСАЙНС, 2017. – 234 с.
280. Управление рисками коммерческих организаций // Режим доступа: <https://pandia.ru/text/78/215/19978-7.php>
281. Управление рисками: как оценить и предотвратить убытки. Статья подготовлена по материалам вебинара Бизнес.ру с Дмитрием Моториным. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/2706-upravlenie-riskami-kak-otsenit-i-predotvratit-ubytki>
282. Управление риском. – М.: Наука, 2000. – 431с.
283. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Хоминич И.П., И. В. Пещанской И. В. – М.: Издательство Юрайт, 2016 – 345 с.
284. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие. – М.: ВЗФЭИ, 2009. – 130 с.

285. Усов В.Н. Предупреждение неопределенности в управлении риском // Управление риском. – 2003. – № 4 – С. 23-26.
286. Фидаров В. Минимизация возможных убытков // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 3 – С. 23-28.
287. Филин С. Анализ и управление как основной фактор обеспечения экономической безопасности инновационной деятельности // Управление риском. – 2001. – № 3 – С. 30-36.
288. Филин С. Инвестиционный риск и его составляющие при принятии инвестиционных решений.
289. Филин С., Брук М., Федорова А. Преодоление рискозависимости // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2002. – № 1 – С. 56-65, 2002. – № 2 – С. 24-32, 2002. – № 3 – С. 39-47.
290. Финансовый менеджмент / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1997.
291. Фишер Пауль. Прямые иностранные инвестиции для России: стратегия возрождения промышленности. – Москва: Финансы и статистика, 1999. – 512 с.
292. Фомина Е. А. Возможность применения стандартизированных методик определения эффективности инвестиционного проекта на малых предприятиях // Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России. Сб. ст. IV-й Всерос. науч.-практ. конф. Вып.4. Под ред. Зибарева А.Г., Новикова Д.А. / Самарский государственный аэрокосмический университет – Самара, 2009. С. 75-80.
293. Фомина Е. А. Классификация рисков инвестиционного проекта // Финансовый менеджмент: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2007, С. 115-117.
294. Фомина Е. А. Необходимость оценки региональных рисков при реализации инвестиционных проектов малыми предприятиями // Экономика и общество: рациональность и ответственность: коллективное монографическое

исследование / О.П. Кузнецова, Н. П. Салохин, В. В. Николин, В. П. Рыхлов [и др.] – Омск: Издательство ОмГТУ, 2009. – С. 164-169.

295. Фомина Е. А. Операционный риск в коммерческих банках // Экономическая безопасность – региональные проблемы. – Тезисы докладов IV Всероссийской научно- практической конференции. г. Нижний Новгород. – 2002 год, – С. 146-147

296. Харламов М.И. Влияние ключевых показателей компаний мобильной связи на оценку финансовых рисков // Управление риском. – 2004. – № 2 – С. 2-6.

297. Харченко С.Г., Паровина О.С. Управление риском // Экология и промышленность России. – 2001 – октябрь. – С.34-37.

298. Хачатурян М.В. Управление владельческими рисками – элемент обеспечения экономической устойчивости организации. – М.: РУСАЙНС, 2017. – 180 с.

299. Хохлов Н.В. Управление риском. –М., Юнити, 2001.

300. Царицина Г.А., Галкин Д.Э. К вопросу об инвестициях в промышленные предприятия // Финансы. – 2001. – № 9 – С. 21-24.

301. Цветкова Л.И., Иванов В.В. Методологические основы управления инвестиционными рисками // Управление риском. – 2004. – № 4 – С. 55-63.

302. Цветкова Л. И., Минязев М.Р. Принципы исследования системных рисков // Управление риском. – 2005. – № 2 – С. 28-34.

303. Цельмер Г. Учет риска при принятии управленческих решений // Проблемы МСНТИ. – 1980. - №3. – С. 94-105

304. Цымбал С.В., Кабицын А.В., Грушанина М.А. Управление рисками и конфликтами в процессе реализации проекта // Управление риском. – 2003. – № 2 – С. 13-16.

305. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности: Монография. – М.: Рефл-бук, К.: Валер. – 1999.

306. Черкасова В. Идентификация рисков // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2004. – № 2 – С. 31-34.
307. Черкасова В. Управление рисками на основе сценарного планирования // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2005. – № 3 – С. 9-17.
308. Черненко М. Как снизить риски принимаемых решений //Рынок капитала. – 2000. – № 23-24 (декабрь).
309. Чернов В.А. Анализ доходов, расходов, финансовых результатов, инвестиций: Учебное пособие для студентов экономических ВУЗов. – Н. Новгород: НКИ, 2000. – 118 с.
310. Чернов В.Б. Анализ риска комплексного инвестиционного проекта // Управление риском. – 2003. – № 3 – С. 50-64.
311. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. – М.: Проспект, 2003.
312. Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. – М.: Дело, 1998. – 256 с.
313. Чупров С.В. Риск и управление устойчивостью промышленного предприятия // Управление риском. – 2004. – № 2 – С. 20-24.
314. Чурин В.А., Чернов В.Б, Шурыгина Е.Л. Анализ проектного риска комплексного инвестиционного проекта на основе теории нечетких чисел / Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 13 (46, июль) – С. 43-47.
315. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и К, 2013. – 544 с.
316. Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997. –1024 с.
317. Шахов В.В. Риски. Теоретический аспект // Финансы. – 2000. – №7 – С. 33-36.
318. Шахов В.В. Страхование. – М.: Страховой полис, 1997.

319. Швец А. В. О наиболее нецелесообразном методе оценки риска // Управление риском № 4/2002, С. 56-60.
320. Шеметов В.В., Панасюк А.А. Восстановление устойчивости предприятия после кризиса // Управление риском. – 2005. – № 4 – С. 32-43.
321. Шемякина Т.Ю., Петров К. В. Многофакторная оценка рисков инновационного проекта // Управление риском. – 2006. – № 1 – С. 34-40.
322. Шилин А.И., Коптелова И.А. Теория принятия решений в проектировании информационно-измерительной техники. Волгоград: ВолГУ, 2012. – 128 с.
323. Шинкаренко И. Э., Храмов В. В. Риск- менеджмент – философия управления рисками корпорации // Управление риском. – 2004. – № 2 – С. 56-60.
324. Шуткин А. С. Инвестирование в малое предпринимательство // Справочная система ГАРАНТ.
325. Шутов В. С. Управление рисками и страхование в системе механизмов обеспечения безопасности // Управление риском. – 2002. – № 3 – С. 53-56.
326. Шутов П. В. Модель риска предпринимателя // Управление риском. – 2004. – № 3 – С. 56-61.
327. Яйли Е.А., Музалевский А.А. Риск: анализ, оценка и управление. Научное издание. РГГМУ. – Санкт-Петербург, 2005. – 226 с.
328. Яйли Е.А., Музалевский А.А. Что мы хотим определить, оценить, и чем мы хотим управлять? Методологические аспекты проблемы риска // Управление риском. – 2006. – № 3 – С. 50-63.
329. Puschaver L., Eccles R.G. In pursuit of the upside: Opportunity in Risk management // PW Review, Dec. 1996

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 1 – Определения риска в научной литературе

№ п/п	Автор, источник	Определение риска
Определения, предложенные в стандартах по риск - менеджменту		
1	ISO 31000 Risk management. Principles and guidelines / ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство	Влияние неопределенности на цели. Влияние — отклонение от того, что ожидается (положительное или отрицательное)
2	Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework Standard COSO	События, влияние которых является отрицательным, которые мешают созданию или ведут к снижению стоимости
3	A Risk Management Standard FERMA	Комбинация вероятности события и его последствий
Определения зарубежных ученых		
1	Бернштейн П. Против богов: Укрощение риска / Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2000	Риск – не шанс проиграть, а возможность выиграть, не проявление сил рока и предначертания, а изощренные, использующие теорию вероятностей методы прогнозирования будущего, не беспомощное ожидание, а сознательный выбор
2	Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. СПб., Экономическая школа, 1998	Риск – возможность осуществления некоторого нежелательного события
3	Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений: пер с англ. -М.:1996-432с. Шарп У.Ф., Александер Г. Дж., Бейли Дж. Инвестиции: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1997-1024с.	Риск – неопределённость, связанная со стоимостью инвестиций в конце периода
4	Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. с англ. / Под редакцией И.И. Елисеевой – М., Финансы и статистика 1997 – 800 с.	Риск – вероятность неблагоприятного исхода
5	Гитман Л. Дж., Джонс М. Д. Основы инвестирования. Пер с англ. – М. Дело, 1997.- 1008 с.	Риск – вероятность отклонения величины фактического инвестиционного дохода от величины ожидаемого
6	Луман Н. Понятие риска //	Риск – возможность не получить желаемый

	THESIS. 1994. №5	результат в актуальной действительности субъекта
7	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., Издательство Дело, 1999	Риск – уровень неопределенности в предсказании результата
8	Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. М., Издательство Дело, 2003	Риск – возможность возникновения убытков и неопределенность выигрыша
9	Puschaver L., Eccles R.G. In pursuit of the upside: Opportunity in Risk management // PW Review, Dec. 1996	Риск трактуется в трех измерениях: как возможность достижений, как опасность ущерба и как неопределенность
10	Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. М., ИНФРА-М, 1996	Риск – вероятность какого-либо неблагоприятного воздействия на экономическое положение компании
Определения отечественных ученых		
1	Балабанов И. Т. Риск – менеджмент. М. Финансы и статистика. 1996	Риск – событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль). Риск – возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества
2	Бараненко С. П., Шеметов В. В. Риски и управление ими в системе управления предприятием / Управление риском № 2/2004, С. 32-35	Риск – теневая сторона выигрыша, связанного с достижением цели
3	Бланк И. А, Основы инвестиционного менеджмента. Т. 1. – К.:Эльга-Н, Ника – Центр, 2001. – 536с.	Риск реального инвестиционного проекта – вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого инвестиционного дохода в ситуации неопределенности условий его осуществления
4	Брега А. В. О соотношении понятий, характеризующих антитезу военной безопасности // Управление риском № 4/2006 С. 33-38	Риск – возможность возникновения неблагоприятных и нежелательных последствий деятельности самого субъекта
5	Буянов В. П. Учет рисков в экономических решениях коммерческой фирмы/ Управление риском № 1/2003, С. 60-63	Риск – осознанная опасность действия или бездействия в различных вариантах экономического поведения, влекущая за собой возможность потерь
6	Вентцель Е.С. Исследование операций. – М.: Сов. Радио. 1972	Риск – разность между выигрышем, который некий игрок получил бы, если бы знал стратегию противника и выигрышем, который он получит в

		тех же условиях, применяя свою стратегию, не зная стратегии противника
7	Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Дело, 2002. С. 397	Риск – возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта
8	Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А. Екатеринославский Ю.Ю. Хэмптон Дж. Дж. Риск-менеджмент. М., Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2003	Риск – возможность события, неожиданного для активного субъекта, которое может произойти, в период перехода субъекта из данной исходной ситуации к заранее определенной этим субъектом конечной ситуации. Риск – неопределенность последствий принимаемых решений и действий, возможность ущерба предприятию в результате этих последствий, и действие ущерба против планов субъектов (небезразличность последствий решения для субъекта)
9	Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю. Рисковый спектр коммерческих организаций. М.: ЗАО Издательство Экономика, 2002.-108с.	Риск – неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели
10	Глушченко В.В., Глушченко И.И. Финансы. Финансовые политика, маркетинг, менеджмент. Финансовый риск-менеджмент. Ценные бумаги. Страхование. – г. Железнодорожный Моск. обл.: ТОО НПЦ Крылья, 1998. – 416 с.	Риск – деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанная с преодолением неопределенности в условиях неизбежного выбора, в процессе которого имеется возможность оценить вероятность достижения желаемого результата, неудач и отклонений от цели на основе количественного и качественного анализа систем и операций, в каждом из рассматриваемых вариантов
11	Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Дело и сервис, 2002. – 160 с. Альгин А.П. «Риск в предпринимательстве». СПб., Абонементный отдел журнала Файл, 1992	Риск – деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного, то есть обязательного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.
12	Давыдова Р. Т. Понятие, признаки, критерии, виды и особенности экологических рисков / Управление риском № 3/2002, С. 36-45	Риск – мера ожидаемой неудачи, неблагоприятия в деятельности, опасность наступления для здоровья человека неблагоприятных последствий, определенные явления, наступление которых содержит возможность материальных потерь

13	Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. М.: Астрель-АСТ 2001	Риск – действие наудачу, без верного расчета в надежде на счастливый исход
14	Данилова Т. Н. Управление инвестициями и инвестиционная привлекательность Нижегородской области. – Нижний Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 1999. – 80 с.	Риск – шанс неблагоприятного исхода, опасность, угроза потерь
15	Егорова Е. Е. Еще раз о сущности риска и системном подходе //Управление риском № 2/2002, С. 9-15	Риск – ситуация, связанная с наличием выбора из предполагаемых альтернатив путем оценки вероятности наступления рисковосодержащего события, влекущего как положительные, так и отрицательные последствия
16	Жданов В.П. Организация и финансирование инвестиций. – Калининград: Янтарный сказ, 2000	Риск – вероятность возникновения в ходе реализации проекта или его эксплуатации таких условий, при которых для всех или отдельных участников проекта наступают нежелательные негативные последствия или потенциальная, численно измеримая возможность потерь. Риск проекта – степень опасности для успешного его осуществления, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, при этом выделяются случаи объективных и субъективных вероятностей
17	Захаров М.Б. Совершенствование управления развитием малого производственного сектора в регионе: Учеб. пособие. – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 2003. – 31с.	Риск – возможность отклонения от цели, т.е. несовпадение фактически полученного результата с намеченным в момент принятия решения
18	Иванов А.П. К вопросу об управлении рисками на предприятии ЦБП. Целлюлоза. Бумага. Картон., 2001, №11-12 – с. 24-25	Риск – возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе выполнения какой-либо работы, осуществления какого-либо решения, реализации планов и бюджетов предприятия возможность потерь в виде фактических убытков или упущенной выгоды
19	Ивасенко А.Г. Банковские риски; М., Вузовская книга, 1998	Риск – ситуативная характеристика деятельности любого субъекта рыночных отношений, отображающая неопределенность ее исхода и возможные неблагоприятные (или, напротив, благоприятные) последствия в случае неуспеха (или успеха)
20	Инвестиционная деятельность: Учебное	Риск – следствие возможного наступления какого-либо неблагоприятного или благоприятного

	пособие/ Н.В. Киселева, Т.В. Боровикова, Г.В. Захарова и др.; Под ред. Г.П. Подшиваленко и Н.В. Киселевой. – М. КНОРУС, 2005.- 432с.	события, которые в свою очередь появляются из-за неопределенности
21	Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском на предприятиях – М., ЦЭМИ, 1999	Риск – обобщенная характеристика процесса подготовки, принятия и реализации хозяйственного решения на предприятии, отражающая меру реальности нежелательного развития хозяйственной деятельности при данной ситуации принятия решений
22	Кинев Ю. Ю, Оценка рисков финансово –хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения // Менеджмент в России и за рубежом, № 5, 2000	Риск – следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера, как положительно, так и отрицательно влияющих на финансово-хозяйственную деятельность предприятия
23	Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М., Экономика - 1997	Риск – обобщенная субъективная характеристика ситуации принятия решений в условиях неопределенности, отражающая возможность появления и значимость для субъекта принятия решений ущерба в результате последствий принятия того или иного решения. Риск – возможность отклонения от цели, т.е. несовпадение фактически полученного результата с намеченным на момент принятия решения. Риск – это возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели (генеральная цель предприятия либо стратегические цели) частично или полностью не достигаются
24	Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика 1997. - 512 стр. Литовских А.М. Финансовый менеджмент: Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. 76с.	Риск – уровень финансовой потери, выражающейся в возможности не достичь поставленной цели; в неопределённости прогнозируемого результата; в субъективности оценки прогнозируемого результата
25	Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы. М., ИНФРА-М, 2003	Риск – с одной стороны, опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данной сфере деятельности, с другой – вероятность получения дополнительно объема прибыли, связанного с риском

26	Красиков С. Риски: социологические подходы // Управление риском № 4/2001 С. 23-27	Риск – вероятность негативного события: возможность утраты, потери; гипотетическая вероятность наступления ущерба
27	Куроптев Н. Уточнение к понятийному аппарату // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция № 4/2004 С. 30-32	Риск – неопределенность, возможность возникновения как неблагоприятных ситуаций, так и благоприятных исходов
28	Курчиева Г.И., Хворостов В.А. Информационное обеспечение управления риском // Управление риском № 4/2003, С. 15-22	Риск – выбор решений, не гарантирующих выполнения поставленных целей в связи с неопределенностью (вероятным характером) условий хозяйствования
29	Лепешкина М. Инвестиционные риски // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция № 4-2002, С. 45-50	Риск – оценка возможности возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных для конкретного участника последствий
30	Магазинер Я.М. Советское хозяйственное право. Л., 1928	Риск – все возможные шансы вреда от данного действия
31	Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Системное и ситуационное управление банковской деятельностью // Бизнес и банки - 1998., №3	Риск – действие, направленное на привлекательную цель, достижение которой сопряжено с элементом опасности, угрозой потери или неуспеха
32	Недобор Д. А. Программа управления рисками в системе управления государственными ресурсами // Управление риском № 4/2006 стр. 9-14	Риск – возможное отрицательное отклонение от планового значения. Риск – возможность наступления определенного вида ущерба
33	Ожегов С.И. Словарь русского языка; М., Русский язык, 1991	Риск – возможная опасность; риск – действие на удачу в надежде на счастливый исход
34	Ойгензихт В.А. Категория риск в советском гражданском праве // Правоведение- 1971 -№5	Риск – один из видов психического отношения к своему действию
35	Основы экономической безопасности: Учебно-практ. пособие / Под ред. Е.А. Олейникова. – М., 1997	Риск – один из видов опасности, связанной с политической, социальной и экономической деятельностью людей, реально осознаваемой, вероятно оцениваемой, для минимизации последствий которого имеются ресурсы и возможности
36	Пузанов Ю. В. Информационная концепция риска // Управление риском № 2/2005 С. 35-43	Риск – потеря или отсутствие информации о состоянии объекта

37	Рогов М.А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001	Риск – возможность наступления каких-либо ожидаемых событий, возможность отклонения каких-либо величин от некоторых их (ожидаемых) значений
38	СерEGIN Е.В. Предпринимательские риски – М., Финансовая академия, 1994., с. 9	Риск – деятельность субъектов хозяйственной жизни, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятность достижения желаемого результата, неудачи, отклонения от цели, содержащиеся в выбираемых альтернативах
39	Собчак А.А. Некоторые спорные вопросы общей теории правовой ответственности. Правоведение, 1968, с.55	Риск – опасность возникновения неблагоприятных последствий, относительно которых неизвестно наступят они или нет
40	Станиславчик Е. Основы инвестиционного анализа //Финансовая газета № 11 март 2004	Риск – неопределенность, изменчивость доходов, отдачи на вложенный капитал
41	Станиславчик Е. Риск - менеджмент как инструмент контроля финансовых результатов деятельности компании//Финансовая газета № 7,8 февраль 2003	Риск – все внутренние и внешние предпосылки, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение одного определенного отрезка времени наблюдения
42	Танаев В.М. Понятие «риск» в Гражданском кодексе Российской Федерации: Актуальные проблемы гражданского права. М.: Статут, 2000	Риск – неотъемлемый элемент существования объективной реальности, один из способов энергетического и информационного упрощения среды путем приведения ее в наиболее вероятностное состояние
43	Трифонов Ю.В., Плеханова А.Ф., Юрлов Ф.Ф. Выбор эффективных решений в экономике в условиях неопределённости. Монография. Н. Новгород: Издательство ННГУ, 1998. 140с.	Риск – возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества
44	Тэпман Л.Н. Риски в экономике. М. Юнити-Дана, 2002	Риск – система экономических отношений по реализации способности предпринимателя творчески использовать элемент неопределенности в процессе воспроизводства или отдельных его моментах для получения добавочной прибыли (предпринимательского дохода). Риск – возможность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия.

		Риск – сочетание возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов
45	Филин С., Панкратова Ю. Прогнозирование прибыли венчурных проектов	Риск – измеримая вероятность (угроза) потери, по крайней мере, части своих ресурсов, недополучения или потери запланированных доходов (прибыли) или появления дополнительных расходов и / или обратное – возможность получения значительной выгоды (дохода) по сравнению с запланированной в результате осуществления предпринимательской деятельности в условиях неопределенности
46	Финансовый менеджмент / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1997	Риск – вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Риск – действие, совершаемое в надежде на счастливый исход по принципу «повезет - не повезет»
47	Хохлов Н.В. Управление риском. М., Юнити, 2001	Риск – событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском
48	Цельмер Г. Учет риска при принятии управленческих решений // Проблемы МСНТИ. – 1980. - №3. – С. 94-105	Риск – возможность не достичь выбранной цели при принятии решения
49	Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками. М., Проспект, 2003.	Риск – возможность случайного возникновения нежелательных убытков, измеряемых в денежном выражении
50	Четыркин Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций. М., Дело 1998 – 256 с.	Риск – возможная потеря, вызванная наступлением случайных неблагоприятных событий
51	Шахов В.В. Риски. Теоретический аспект. Финансы, 2000, №7 – С. 33-36	Риск – возможность отрицательного отклонения между плановым и фактическим результатом, т.е. опасность неблагоприятного исхода на одно ожидаемое явление
52	Шахов В.В. Страхование. М.: Страховой полис, 1997.	Риск – опасность (возможность) неблагоприятного исхода
53	Швец А. В. О наиболее нецелесообразном методе оценки риска /Управление риском № 4/2002, С. 56-60.	Риск – это страх
54	Шутов П. В. Модель риска предпринимателя // Управление риском № 3/2004 С. 56-61	Риск – опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности. Риск – угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов или

		получит доходы ниже тех, на которые рассчитывал. Риск – не только опасность не достичь намеченного результата, но и вероятность превысить ожидаемую прибыль
55	Яйли Е.А., Музалевский А.А. Что мы хотим определить, оценить, и чем мы хотим управлять? Методологические аспекты проблемы риска /Управление риском № 3/2006 С. 50-63	Риск – приблизительная качественная оценка уровня опасности, ущерба или неудачи, срыва или невозможности реализации задуманного действия, мероприятия или процесса либо в целом, либо в отдельных их частях, в самых разнообразных сферах человеческой деятельности

Источник: *составлено автором.*

14	По форме последствий	риск упущенной выгоды	x	x		x					x							x											x			x				риск, влекущий снижение доходов (упущенную выгоду)
		риск снижения доходности		x		x						x							x										риск, вызывающий финансовые потери; риск возникновения непроизведенных затрат и снижения доходов		x			риск непредвиденных расходов	риск превышения сметной стоимости проекта	риск, влекущий убытки
		риск прямых инвестиционных потерь				x						x							x										риск, влекущий потери или дополнительные доходы			риск прямых финансовых потерь			риск, влекущий как убытки, так и дополнительную выгоду	
15	По виду потерь	материальные потери															x														x					
		трудовые потери															x														x					
		финансовые потери															x														x					
		потери времени															x																			
		социальные потери															x																			
		специфические источники потерь															x														x					
16	По возможности прогно	прогнозируемый					x								x			предвиденный				x					x					явный	x			

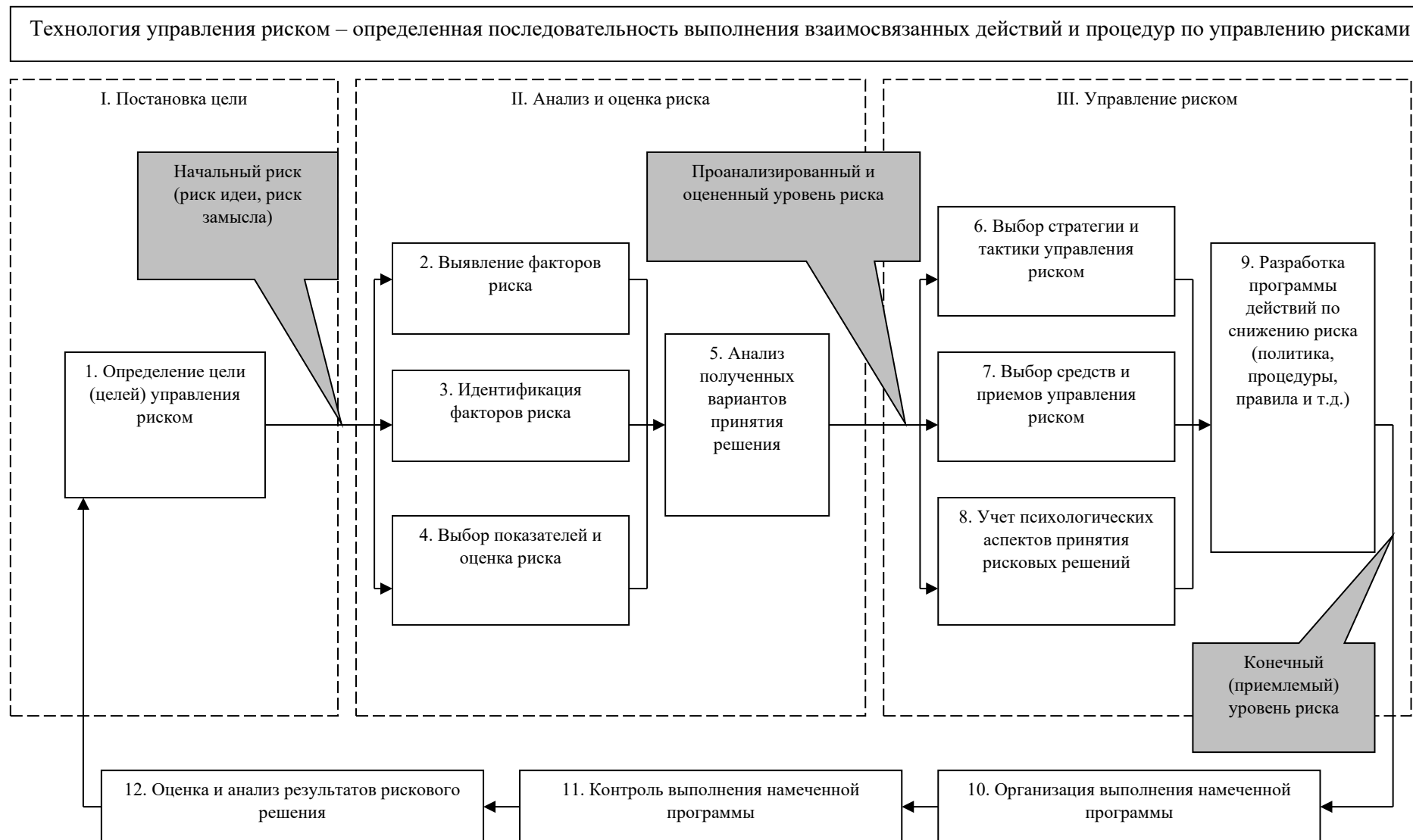


Рисунок 2 - Технология управления риском

Таблица 7 – Характеристика этапов риск-менеджмента

Название этапа	Краткая характеристика этапа	Цель этапа	Осуществляемые мероприятия
планирование риск-менеджмента, определение целей	формулировка цели, выбор и обоснование способов ее достижения	обозначить порядок, последовательность и сроки выполнения мероприятий по управлению рисками	решения по организации, кадровому обеспечению процедур управления рисками, выбор предпочтительной методологии, источников данных для идентификации риска, временной интервал для анализа ситуации, разработка плана по управлению рисками
идентификация рисков	с использованием принципа «разумной достаточности» выявить основные факторы риска, установить наиболее опасные из них на конкретный момент времени, возможные последствия, определить и зафиксировать характеристики этих рисков, в том числе, какие из факторов риска являются управляемыми, а какие – нет.	определить перечень рисков, влияющих на деятельность предприятия для дальнейшего его использования в процессе осуществления качественного анализа	идентификация рисков – итерационный процесс, осуществляющийся поэтапно. Сначала определяются внешние виды рисков, затем внутренние риски, на завершающем этапе формируется общий портфель идентифицированных рисков. После того, как совокупность факторов риска выявлена, можно построить систему рисков применительно к конкретному виду деятельности, н-р, виде классификационной схемы. При этом, важно определить классифицирующие факторы: частота появления, размер ущерба, источник возникновения, функциональный процесс в компании, какая-либо комплексная характеристика риска. Для формализации процесса анализа рисков целесообразна разработка типовых (по видам проектов) матриц рисков, отражающих виды, факторы и области проектных рисков, время возможной их реализации (в рамках проектного цикла) и т.д. С этой целью могут быть использованы, например, следующие методы идентификации рисков: рискография проекта, карта процессов, матрица угроз, логическое дерево, текущее изучение, аудит безопасности, блок-схема [см., н-р, Johnstone-Bryden I. M. Managing risk: How to work successfully with risk., 1996]
качественный анализ	качественный анализ рисков и условий их возникновения с целью определения их влияния на успех проекта, а также выявление действий фирмы увеличивающих/уменьшающих вероятность наступления изучаемого риска или способствующих увеличению	методика качественной оценки рисков внешне представляется очень простой – описательной, но по существу она должна привести аналитика к количественному результату, к стоимостной оценке	• Описание рисков. • Классификация и группировка (ранжирование и определение приоритетов) рисков. • Анализ исходных допущений: • прогнозирование возможных факторов риска; • планирование деятельности с учетом факторов риска;

	безопасности от его наступления. Подавляющее большинство отечественных разработчиков инвестиционных проектов останавливаются на этой начальной стадии, являющейся по сути лишь подготовительной фазой полноценного анализа.	выявленных рисков, их негативных последствий и «стабилизационных» мероприятий	• влияние принятых решений на поведение других предприятий. Качественный анализ рисков выполняется с помощью эвристических методов
количественный анализ	определение степени риска как произведение оценки вероятности осуществления нежелательного события и оценки масштаба последствий. Количественная оценка рисков позволяет определять: • вероятность возникновения рисков • вероятность достижения конечной цели проекта • степень воздействия риска на проект / величину потерь в случае проявления рисков и объемы непредвиденных затрат и материалов, которые могут понадобиться. • уровень каждого идентифицированного риска и выявить риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на проект. • фактические затраты, предполагаемые сроки окончания. Если случайное событие оказывает двойное воздействие на конечные результаты предпринимательской деятельности, при определении суммарных возможных потерь следует вычитать из расчетных потерь сопровождающий их выигрыш. Преимущества количественного анализа заключаются в том, что он позволяет: • оценивать эффективность принимаемых управленческих решений в период реализации проекта, а не только по его завершению,	измерение риска (установление параметров оценки влияния для каждого отдельного риска на основные показатели компании). Дает возможность проведения численного измерения величины отрицательного эффекта и вероятностного распределения вариантов рискового события. Позволяет объективно представить объем возможных потерь и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения потерь обеспечить их возмещение	Количественная оценка рисков проводится на основе данных, полученных при качественной их оценке, то есть оцениваться будут только те риски, которые присутствуют при осуществлении конкретной операции; • расчет базового варианта возможного принятия решения; • отбор методов для оценки уровня риска; • отбор вариантов решений; • оценка общего уровня риска – основывается на общей оценке взаимодействия всех видов рисков, возникающих при действии внутренних и внешних факторов; • прогноз развития системы и ранжирование рассматриваемых вариантов по уровню риска. Несмотря на то, что единой универсальной методологии измерения рисков нет, существуют некоторые общие принципы, следуя которым можно с приемлемой точностью измерять самые разнообразные финансовые риски. При этом, установить однозначные требования к значениям показателей рисков, как правило, не представляется возможным, поскольку в зависимости от сложившейся ситуации они могут изменяться. Допустимым следует считать минимально возможный уровень риска в сложившейся обстановке

	•позволяет сравнивать и выбирать наилучшие решения и возможности развития, исходя из поставленных целей. Недостатки количественных методов состоят в том, что: •для их применения необходим большой объем исходной информации, основанной на анализе статистических данных; •вероятностные распределения различаются по каждой позиции притоков и оттоков денежных средств, изменяются со временем; •некоторые составляющие зависят от развития в предыдущих периодах (условная вероятность), другие – нет (безусловная вероятность); •существует вероятность появления определенной последовательности потоков денежных средств; •открытым остается вопрос о справедливости исходных предположений		
выбор мер управления риском	определение процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рисков событий и использованию возможных преимуществ (отыскание минимального по стоимости и комплекса организационно-хозяйственных мероприятий, с помощью которого можно удержать уровень риска в «приемлемых» пределах в течение периода достижения цели)	снизить степень воздействия рисков до приемлемого уровня путем разработки детальных мероприятий в рамках стратегии управления рисков	проектирование стратегий риск- менеджмента (в т.ч., определение сроков завершения, распределение ответственности, выделение необходимых ресурсов); выбор оптимальной стратегии. Оптимизация распределения средств между мероприятиями: •по устранению источника риска; • по снижению риска посредством уменьшения интенсивности поражающих факторов или уязвимости объектов, которые могут подвергнуться воздействию поражающих факторов; • по компенсации ущерба (последствий) риска Любой из методов управления риском обладает своими достоинствами и недостатками, которые достаточно широко представлены в специальной литературе. Если текущий уровень риска оценивается как слишком малый, то субъект должен принять решение по его увеличению. В ходе анализа предложенных вариантов решения следует

			обратить особое внимание на возможность возникновения неблагоприятных последствий, побочных эффектов, способных негативно воздействовать на конечную эффективность принимаемых действий в культурной, этической, политической, социальной и экономической сферах.
применение выбранных методов	риск-анализ трансформируется в практическую деятельность по управлению риском		реализация специальных организационно-технических мероприятий в рамках программ предотвращения, контролирования и финансирования рисков (обучение персонала; закупка специального оборудования для ликвидации последствий катастроф и аварий; внедрение систем электронного контроля за функционированием машин и оборудования и др. страхование)
контроль соблюдения установленных процедур управления рисками и ограничений уровня принимаемых рисков	• надзор за процессами риск - менеджмента • усовершенствование процессов риск – менеджмента	поддержать установленный порядок действий по применению мер воздействия на риск путем определения эффективности и корректировки (в случае неэффективности) мероприятий по обработке рисков, оценить достаточность принятых мер. Завершает процесс риск-менеджмента и обеспечивает ему цикличность.	• мониторинг рисков • переоценка и корректировка рисков, определение остающихся рисков • выполнение плана управления рисками проекта • оценка эффективности действий по минимизации рисков • оперативные решения по отклонениям Если оказывается, что полученные оценки уровня риска не превышают порог приемлемого риска, выдаются рекомендации о сроке проведения очередного контрольного цикла. В противном случае, требуется разработка мероприятий, устраняющих или ослабляющих негативные последствия проявления риска. Возможны рекомендации отказа от предлагаемого решения как неоправданно рискованного
документирование		сохранить основные решения и результаты осуществляемых действий в процессе управления рисками.	эффективность системы риск-менеджмента определяется наличием: • детально разработанной нормативной базы, включающей программу действий по снижению степени и величины риска (набор управляющих воздействий в виде антирисковых мероприятий и необходимых для этого объемов и источников финансирования, конкретных исполнителей и сроков выполнения), а также разрабатываемые на основе программы основные принципы, политика, процедуры, правила и директивы;

			•базы данных рисков, содержащей всю информацию по идентифицированным и реализованным рискам, сформированные рейтинги рисков. информационную систему, обеспечивающую наблюдение, контроль и информирование о рисках.
--	--	--	---

Источник: *составлено автором*

Таблица 8 – Существующие методы оценки риска

Название метода	Характеристика метода / Используемые инструменты	Достоинства / недостатки метода	Область применения
1. Экспертный метод	оценка экспертами различных критериев (каждому из которых присвоено весовое значение критериев), содержащихся в опросных листах. Оценки подвергаются анализу на их противоречивость и должны удовлетворять следующему правилу: максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по одному виду риска не должна превышать 50. Оценочные листы обрабатываются при помощи компьютерных программ и на основе средних значений экспертных оценок строится кривая распределения вероятностей. В результате определяется субъективная ¹ вероятность	достоинства: возможность применения для неповторяющихся событий и в условиях отсутствия достаточного количества данных для выявления объективных вероятностей; недостатки: применение метода осложнено, если количество показателей оценки невелико	в случае отсутствия необходимых данных для осуществления расчетов статистическими методами
1.1. дерево решений (построение сложных распределений вероятностей)	сетевые графики, отражающие моменты наступления событий и вероятность получения финансовых результатов. Каждая ветвь дерева - это различные варианты развития. По ветвям «дерева» соотносят субъективные и объективные оценки событий. Следуя вдоль построенных ветвей «дерева», используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый вариант расчета пути. Чем больше разброс значений прогнозируемых критериев, тем выше уровень риска	достоинства: позволяет уже на начальном этапе выявить последовательность тех событий, которые влияют на главное событие, и тем самым определить возможные последствия каждого из исходных событий.	позволяет точно определить вероятные результаты по нескольким вариантам развития: оптимистический, пессимистический, нормальный
1.2. метод «события – последствия»	по существу тот же метод деревьев событий, но только без использования графического изображения цепочек событий и оценки вероятности каждого события. Формулируются следующие четыре положения: назначение элемента; возможные отклонения; причины отклонений; последствия отклонений.		

¹ Субъективная вероятность рассчитывается на базе метода экспертных оценок и является предположением о наступлении неблагоприятного результата, которое основывается на индивидуальном суждении оценивающего (эксперта в данной области), на его личном опыте. вероятность события может быть разной, будучи оцененной разными экспертами. Субъективная вероятность обладает теми же математическими свойствами, что и объективная.

1.3. метод сценариев	позволяет перейти от детализированного описания к проработке вероятного, пессимистического и оптимистического вариантов развития.		
1.4. дельфи-модели	многоступенчатые методы оценки. Характеризуются анонимностью (путем физического разделения), что позволяет избежать ошибок группового принятия решений, н-р, доминирующего влияния мнения лидера, и управляемой обратной связью (результат сообщается каждому члену комиссии путем доведения до них сводного отчета, по результатам которого составляются новые прогнозы до тех пор, пока не будет достигнуто единое мнение).		
1.5. деловые игры	позволяют моделировать ситуации и используются для стимулирования творческой активности менеджеров, выработки навыков адаптивного управления		
1.6. эвристические, или креативные способы предвидения)	неформализованные методы оценки, основанные на интуиции: групповые социально-психологические методы решения проблем (мозговой штурм, метод 635, синектика, морфологический анализ, мнение стороннего наблюдателя и др. Мозговой штурм - метод группового коллективного выдвижения и оценки идей в форме дискуссий, на которых специалистами по управлению риском осуществляется планирование, идентификация рисков, их оценка, обработка, контроль и документирование		
2. Статистический метод	анализируется статистика потерь и прибылей в деятельности данного или аналогичного субъекта, устанавливается величина и частотность получения той или иной отдачи от инвестиций и составляется наиболее вероятный прогнозный расчет на будущее. Уровень риска, определяется как произведение вероятности возникновения данного риска на размер возможных финансовых потерь при его реализации. Основан на использовании методов математической статистики, в основном – дисперсии, стандартного отклонения (чем выше значения показателей, тем выше риск), коэффициента вариации (используется для сравнения двух вариантов сделки с разным ожидаемым результатом и разным риском - (выбирается проект с меньшим коэффициентом вариации)), среднеквадратического	достоинства: отсутствует субъективизм оценки; при наличии достаточного массива данных, существует возможность получения точной оценки риска; недостатки метода: требуется наличие довольно большого массива данных; нельзя предсказать изменение параметров, вызываемое изменением внешних условий, поскольку именно их неизменность лежит в основе применения статистических методов	возможно оценить риск финансовой операции, проекта в целом, деятельности предприятия за определенный промежуток времени

2.1. метод использования аналогов	отклонения, бета-коэффициента – для рисков инвестирования в ценные бумаги. В результате определяется объективная ² вероятность. рассчитывается вероятность возникновения потерь и устанавливается верхняя и нижняя границы возможных потерь путем анализа рисков аналогичных проектов в прошлом как по осуществленным фирмой аналогичным проектам, так и по внешним для фирмы проектам с применением баз, создаваемых на основе литературных источников, исследовательских работ проектных организаций, опросов менеджеров проектов и др.	недостатки: трудно сформировать исчерпывающий и реалистичный набор сценариев.	применяется при оценке рисков часто повторяющихся проектов
2.2. теория вероятностей	базируются на знании вероятностей исходных событий	достоинства: с помощью задания распределений вероятности можно учесть все возможные сценарии; недостатки: плохо приспособлена к решению задач методом экспертных оценок	для учета неопределенности при анализе риска проекта
2.3. теория нечетких чисел	требуется задавать расчетный коридор значений прогнозируемых параметров, а не формировать точечные вероятностные оценки	достоинства: анализируются прямые данные о разбросе параметров с помощью интервального подхода, а не косвенные оценки; исследуются все возможные сценарии развития событий	для учета неопределенности при анализе риска проекта
2.4. метод оценки доходности активов CAPM	количественный метод анализа прибыльности, доходности инвестиций в сопоставлении с доходностью рынка при помощи коэффициента фактор «бета», который указывает на совпадение тенденций изменения цен акций предприятия с тенденциями изменения цен акций других предприятий (входящих в состав Индекса 500 акций Standard & Poor, индекса Dow Jones и др.). Несовпадение тенденций (данный коэффициент не равен 1) отражает повышенный риск по сравнению со среднерыночным		для оценки рисков инвестирования в отдельные ценные бумаги
2.5. теория игр	основное внимание уделяется оперированию стратегиями ее	недостатки: в первую очередь направлены на	в настоящее время

² Точно такие же результаты могут быть получены другим лицом, осуществившим расчет. Точность измерения объективной вероятности зависит как от объема статических данных о распределении вероятностей того или иного события и анализируемого периода времени, так и возможности их использования для прогнозирования будущих событий, т.е. от сохранения в допустимых пределах условий, в которых происходили предшествующие события. Объективные вероятности практически не могут быть использованы при принятии инвестиционных решений, так как их нельзя повторять много раз.

	игроками (выбор стратегии из ряда альтернативных). Оптимальной считается та, при которой достигается равновесие выигрышей и проигрышей. От реального конфликта игра отличается тем, что она ведется по определенным правилам.	оценку альтернатив по худшему или худшему и лучшему значениям строки платежной матрицы, а не на поиск оптимального выбора	практически не используется для принятия решений в сфере экономики в связи с отсутствием достоверной информации о поведении производственной системы и о внешней среде
2.6. имитационное моделирование (в т.ч., метод Монте-Карло (стохастическая имитация))	процесс проведения экспериментов с математическими моделями сложных систем реального мира призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты. Состоит из этапов выявления детерминированных и стохастических зависимостей внутренних переменных проекта и переменных внешней среды, построения модели, проведения симуляции путем случайной вариации ключевых переменных, построения кривых распределения вероятности и расчета показателей уровня риска на основе результатов симуляции. позволяет сделать выводы о возможных результатах, основанные на вероятностных распределениях случайных величин.	достоинства: позволяет учесть максимально возможное число факторов внешней среды, дает наиболее точные и обоснованные оценки вероятностей при наименьших трудозатратах по сравнению с прочими методами; недостатки: точность оценок в значительной степени зависит от качества исходных предположений и учета взаимосвязей переменных внешней среды; трудность понимания и восприятия менеджерами имитационных моделей, учитывающих большое число внешних и внутренних факторов, вследствие их математической сложности и объемности; возможности моделей обычно не бывают полностью задействованы, на практике разброс значений второстепенных переменных и статистические связи между факторами оцениваются экспертным путем	для воссоздания полной картины влияния возможных рисков на эффективность проекта на завершающем этапе количественного анализа рисков. Результаты имитации могут быть дополнены вероятностным и статистическим анализом и в целом обеспечивают менеджера наиболее полной информацией о степени влияния ключевых факторов на ожидаемые результаты и возможных сценариях развития событий. Является наиболее мощным и технически сложным инструментом анализа риска
2.7. применение «индексов опасности» /«индексов качества»	интегральный метод (в котором детали процесса во внимание не принимаются). Оценить риск и построить на схему управления риском, применяя некоторые числовые значения индексов отклонения от качества рассматриваемой системы		
3.Комбинированный метод	комбинация из статистического и экспертного методов		

4. Методы, применяемые для оценки рисков инвестиционных проектов 4.1. анализ целесообразности затрат	установление потенциальных зон риска с учетом показателей финансовой устойчивости фирмы, т.н. «узких» мест. Основан на положении о том, что перерасход затрат может быть вызван одним из четырех факторов или их комбинацией: 1. первоначальная неправильная оценка (недооценка) условий; 2. изменение границ проектирования; 3. различие в производительности; 4. изменение (увеличение) первоначальной стоимости		
4.2. анализ чувствительности, анализ точки безубыточности	оценивают, как могут среагировать ожидаемые финансовые результаты (путем анализа критериев эффективности (NPV, PI, IRR, PB)), на изменение основных параметров деятельности. Определяются факторы, наиболее сильно влияющие на эффективность.	достоинства: простота расчетов, теоретическая доступность, реальность результатов, универсальность; недостатки: не позволяет учитывать вероятность изменения отдельных параметров, а также вероятность осуществления альтернативных проектов, их взаимосвязи при оценке влияния на доходность проектов; требует многократного повторения плановых расчетов для всех возможных значений исходных параметров, что даже с использованием компьютерного обеспечения достаточно трудоемко и дорого (на практике зачастую довольствуются определением точки безубыточности).	наиболее часто применяются для оценки рисков проектной деятельности: анализ чувствительности; определение «точки безубыточности»; проверка устойчивости
4.3. проверка устойчивости (стресс-тестирование)	предполагает разработку сценариев развития проекта в базовом и наиболее опасном вариантах для основных участников проекта. Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдены, а возможные неблагоприятные последствия устраняются за счет созданных запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами.	достоинства: универсальность	необходимая составляющая систем управления рисками

Источник: *составлено автором.*

Таблица 16 – Сравнительная характеристика программных продуктов, используемых для оценки эффективности инвестиционных проектов

Название программного продукта	COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting)	PROSPIN (Project Profile Screening and Pre-appraisal Information system)	Альт – инвест	Альт – инвест-прим (упрощенная форма программного продукта Альт – инвест)	PROJECT EXPERT	ТЭО - инвест	инвестор
разработчик	UNIDO	UNIDO	исследовательско-консультационная фирма Альт	исследовательско-консультационная фирма Альт	фирма ПроИнвестКонсалтинг	Институт проблем управления РАН	Фирма ИНЭК
наличие международной сертификации	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет
методическая основа	методика UNIDO	методика UNIDO	методика UNIDO, а также «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные Госстроем, Минэкономки, Минфином РФ	методика UNIDO, а также «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные Госстроем, Минэкономки, Минфином РФ	методика UNIDO, а также «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные Госстроем, Минэкономки, Минфином РФ	методика UNIDO, а также «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные Госстроем, Минэкономки, Минфином РФ	методика UNIDO, а также «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», утвержденные Госстроем, Минэкономки, Минфином РФ
общая функциональность пакета: аналитические возможности - спектр показателей, сценариев и т.п.	расчет финансовых показателей; расчет экономической эффективности проекта, анализ структуры центров издержек (Analysis of cost center structure), возможность ведения базы данных инвестиционных проектов с проведением сравнительного анализа. Оценка коммерческой эффективности производится на основании имитации потока реальных денег	предназначен для ведения и предварительной оценки проектов	для комплексного анализа коммерческой состоятельности инвестиционных проектов, позволяет провести оценку проектов, независимо от их масштабов и отраслевой принадлежности	предназначен для проведения экспресс – оценки коммерческой привлекательности инвестиционных проектов, не требующей детальной проработки исходной информации	система, предназначенная для решения широкого круга задач		
расшифровка	расчет основных показателей выполняется как для проекта в целом, так и для акционерного капитала	формулирование инвестиционного проекта; исследование последствий изменений выбранных параметров; подготовка двух или более сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта	формирование бюджета проекта (моделирование расчетного счета проекта); оценка финансовой состоятельности проекта с использованием коэффициентов проекта, оценки, таких как прибыльность, рентабельность, оборачиваемость, ликвидность и др.; оценка экономической эффективности инвестиции с использованием методов дисконтирования, рассчитывающих срок окупаемости инвестиций, чистую текущую стоимость проекта, внутреннюю норму прибыли, рентабельность инвестиций; дополнительное формирование основных форм финансовой	оценивать потенциальную коммерческую привлекательность проекта на стадии формирования его идеи; выбирать наиболее важные направления дальнейшей проработки проекта, оценивая его зависимость от изменения основных параметров расчета; обрабатывать большой поток инвестиционных проектов и отбирать наиболее интересные коммерческие предложения. заложен механизм анализа чувствительности проекта к изменению параметров расчета. Рассмотрение инвестиционного проекта на протяжении выбранного срока жизни с целью разработать и оценить схему развития проекта во времени. Построению бюджета	описать детальные планы производства и сбыта с учетом предполагаемых условий закупок сырья, ценовой ситуации, затрат на приобретение ресурсов и персонал; разработать инвестиционный план создания, развития или модернизации производства; построить и проанализировать финансовую модель предприятия. Возможность осуществлять не только финансовое планирование предприятия или проекта, но и контролировать выполнение планов. возможность агрегации (объединения) в рамках одного предприятия нескольких проектов в единый на уровне сводного отчета о движении денежных средств и дисконтированных критериев эффективности с помощью процедуры		

			отчетности по проекту – отчета о прибыли, о движении денежных средств, балансового отчета; построение и оптимизация графиков кредитования проекта, в том числе автоматическое построение графика кредитования, оптимального с точки зрения предприятия, реализующего проект; возможность учета реинвестирования свободных денежных средств. Оценка бюджетной эффективности проекта; анализ чувствительности итоговых показателей эффективности на финансовую состоятельность проекта к изменению основных параметров расчета. Показатели эффективности инвестиций определяются для проекта в целом и для собственного капитала. Удобна для расчетов не слишком сложных проектов (предусматривающих небольшое число продуктов и ресурсов, а также шагов расчета)	проекта на основании планируемых притоков и оттоков денежных средств. Оценка коммерческой привлекательности проекта с точек зрения основных участников (собственников и инвестора). Использование интегрированной системы документации как способа организации расчетов. Дополнительно В результате проведения анализа пользователь получает характеристику проекта с трех основных точек зрения: эффективность инвестиций – соотношение результатов от реализации проекта (как правило, доходов) и затрат на достижение этих результатов. Рекомендуется проводить анализ эффективности инвестиций до подбора источников финансирования проекта (до оценки финансовой состоятельности проекта). Финансовая состоятельность проекта: в самом простом можно представить так: сумеет ли организация, реализующая проект, покрыть потребность в финансовых ресурсах (дефицит бюджета) в каждом из временных периодов. Анализ чувствительности.	ввода актуальных данных и соответствующего инструментария для контроля рассогласований. Предусмотрена помощь в составлении хронологического графика реализации проекта, учитывающего возможность совмещения во времени различных операций		
валюта расчета	в двух валютах - местной и иностранной		моновалютный и двухвалютный режим расчетов (с выбором необходимых расчетных денежных единиц и валюты итогов)	моновалютный режим расчетов			
учет инфляции	только постоянной (по времени) инфляции, но различной по большому числу затрат и доходов		гибкое задание инфляции, различной по разным продуктам и услугам, и переменной по времени; возможность осуществлять расчет как в постоянных, так и в текущих ценах		возможность задания темпов инфляции, переменных во времени и различных по различным группам продуктов и ресурсов-раздельно для операций на внутреннем и внешнем рынках. По инфляции задается: отношение рубль / доллар; инфляция на сырье; инфляция на комплектующие; инфляция на сбыт; инфляция на заработную плату; инфляция на основные фонды (в рублях для внутренних и в долларах для приобретаемых из-за рубежа); инфляция постоянных издержек, оплачиваемых в России (в рублях) и за рубежом (в долларах), изменение банковского процента		
шаг расчета	квартал, полгода, год или смоделированный пользователем; для стадии производства при номинальной мощности - год		рекомендуется 90 дней, но может задаваться пользователем (от месяца и выше), но должен быть одинаковым для всех шагов		шаг, равный одному месяцу. Обеспечивается произвольный ввод данных в конкретный месяц каждого года, а в некоторых модулях - в конкретный день		
горизонт расчета	строительство до 10 лет, выход на проектную мощность – до 2 лет, производство при номинальной мощности – до 50 лет, шаг расчета – год		заранее установлено 12 шагов расчета, но возможны изменения в любую сторону, хотя увеличение числа шагов может встретить затруднения в связи с ограничением объема используемой		15 лет инвестиций и 15 лет производства		

			оперативной памяти и уменьшением надежности работы таблиц				
структура системы	три блока (ввод данных, расчет, вывод данных), что позволяет получить доступ сразу к выходным данным посчитанных ранее пакетов		1) цели проекта, его ориентация и экономическое окружение, юридическое обеспечение (налоги, государственная поддержка и т.п.); 2) маркетинговая информация (возможности сбыта, конкурентная Среда, перспективная программа продаж и номенклатура продукции, ценовая политика); 3) материальные затраты (потребности, цены и условия поставки сырья, вспомогательных материалов и энергоносителей); 4) место размещения, с учетом технологических, климатических, социальных и иных факторов; 5) проектно-конструкторская часть (выбор технологии, спецификация оборудования и условия его поставки, объемы строительства, конструкторская документация и т.п.); 6) организация предприятия и накладные расходы (управление, сбыт и распределение продукции, условия аренды, графики амортизации оборудования и т.п.); 7) кадры (потребность, обеспеченность, график работы, условия оплаты, необходимость обучения); 8) график осуществления проекта (сроки строительства, монтажа и пуско-наладочных работ, период функционирования); 9) коммерческая (финансовая и экономическая) оценка проекта		разработка стратегического плана развития предприятия; специальные процедуры описания действующего предприятия (стартовый баланс); развязанные планы сбыта и производства; мощный генератор отчетов; наличие формализованных процедур качественного анализа, анализа рисков; количественный анализ рисков на основе метода Монте-Карло. В блоке данных о сбыте продукции представлены объемы продаж, запас продукции на складе, ее цена и доля экспортных продаж, а также тенденции изменения цены на продукцию и возможности продаж в кредит и с авансовыми платежами		
специальная функциональность пакета: возможность учета рисков					анализ рисков выполняется по 71 позиции, охватывающей 11 стадий проекта: 1) исследования и разработка; 2) приобретение и аренда земли; 3) строительство, аренда или приобретение зданий и сооружений; 4) приобретение и монтаж технологического и офисного оборудования; 5) разработка и изготовление технологической оснастки и инструмента; 6) производство; 7) рынок; 8) продукт; 9) система распределения; 10) реклама; 11) сервис. По каждой из этих стадий исследуются следующие основные позиции оценки рисков: 1) реальность идеи; 2) наличие необходимых специалистов; 3) качество управления;		

					4) финансирование; 5) безопасность; 6) экологичность; 7) взаимодействие с местными властями и населением; 8) чувствительность к законодательству; 9) готовность среды; 10) приспособляемость к среде. К каждой оценке предполагаются комментарии, позволяющие сопоставлять мнения различных экспертов. При анализе рисков не предусмотрено использование балльных или вероятностных оценок. Эксперт выбирает лишь уровень риска – высокий, средний, низкий по каждой позиции и формулирует соответствующие комментарии по выбранному уровню. Не предусмотрены также "поправки на риск" (увеличение требуемой нормы дисконта, ВНД и др.). Модуль анализа рисков является открытым для пользователя. Пользователь может сформировать свой опросный лист (в соответствии со стоящими перед ним задачами) для качественного анализа проекта. Он может также самостоятельно сформировать факторы риска и комментарии к ним в соответствии со специфическими особенностями проекта		
качественный анализ					при качественном анализе эксперту предлагается оценить возможности проекта по следующим 40 позициям: 1) реальность концепции; 2) качественные показатели; 3) надежность и долговечность; 4) привлекательность; 5) общественная значимость; 6) совместимость, соответствие стандартам; 7) зависимость продукта; 8) подготовка пользователя; 9) развитие продукта; 10) рыночный потенциал; 11) готовность рынка к принятию продукта; 12) основные потребители; 13) цена; 14) конкуренция; 15) потенциальная конкуренция; 16) текущий спрос; 17) распределение; 18) стабильность спроса; 19) тенденция спроса; 20) реклама и продвижение продукта; 21) сбыт; 22) проникновение на рынок; 23) время жизни на рынке; 24) степень готовности продукта; 25) исследования и разработки; 26) серийное производство; 27) подготовка производства;		

					28) оборудование; 29) сырье и материалы; 30) производственная кооперация; 31) контроль качества; 32) сервисное обслуживание; 33) производственный персонал; 34) патентная защита; 35) соответствие законодательству; 36) экология; 37) безопасность; 38) инвестиции; 39) прибыльность; 40) окупаемость. Ответы оцениваются по пятибалльной шкале, после чего оценки суммируются. Как правило, если экспертов несколько, то вычисляется средняя оценка. При этом возможна настройка пакета на другую систему баллов и на присвоение коэффициентов важности всем или некоторым вопросам. Модуль также является открытым для пользователя		
анализ чувствительности	особое значение уделяется параметрическому анализу чувствительности проекта. Имеется возможность без пересчета для большинства коэффициентов и графиков зависимости проследить графически и отобразить изменение значений при любом варьировании исходных параметров: объема инвестиционных затрат, дохода от реализации, объема производственных издержек и величины процентной ставки. Кроме того, на одном рисунке можно одновременно сравнить различные варианты осуществления проекта или различных проектов		оценка влияния таких факторов, как: показатели инфляции; объемы экспорта и условия реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках (в кредит, с авансовыми платежами); задержки платежей; длительность технологического цикла производства каждого изделия; уровень страховых запасов готовой продукции на складе в зависимости от рыночного спроса; уровень страховых запасов материалов и комплектующих изделий в зависимости от риска нестабильности поставок; стратегия (объем и периодичность) формирования текущих запасов материалов и комплектующих; условия формирования капитала. Легко осуществляется пересчет результатов к другим входным данным, что облегчает проведение анализа чувствительности оценок к изменению входных данных	начиная с этапа предварительной оценки имеется возможность оценить степень зависимости ожидаемого им результата от непредусмотренных изменений в условиях осуществления проекта (н-р, недостижение запланированных объемов реализации продукции, недооценка величины предстоящих затрат, изменение условий финансирования проекта, влияние непредвиденных колебаний инфляции и изменений в налоговом законодательстве). Анализируется зависимость основных показателей эффективности проекта от изменения его ключевых параметров (объемов производства, выручки от реализации, операционных и инвестиционных затрат)	содержит блок оценки риска (анализ чувствительности). Оценка каждого фактора осуществляется пользователем на основе субъективного опыта, программа в результате выдает интегральную оценку рискованности осуществления проекта. Это позволяет еще на этапе планирования заложить в инвестиционный проект механизмы обеспечивающие снижение факторов риска, предусмотреть дополнительное финансирование, создать запас материалов или, наоборот, распродать излишние запасы		
программная реализация		на основе электронных таблиц Lotus 1-2-3 версии 2.01 под MS DOS	с использованием электронных таблиц MC WORKS или EXCEL 4, может работать в среде других распространенных табличных процессоров (SuperCalc 4, Lotus 1-2-3, QuattroPro)			Excel и Quattro Pro	
пользовательский интерфейс: входящая информация	структурированные таблицы с исходными данными		универсальные таблицы по расчету выплат по кредитам могут быть использованы для оптимизации графиков погашения с учетом текущего финансового состояния проекта				
выходные формы	таблицы финансовых потоков, движение реальных денег для финансового планирования,		отчет о прибыли; отчет о движении денежных средств (в национальной и иностранной валюте);	результаты оформляются в виде стандартных документов финансовой отчетности	отчет о прибылях и убытках; балансовая ведомость; отчет о движении денежных средств;		

	дисконтированные потоки денежных средств, отчет о прибылях и убытках, баланс ведомости (с учетом и без учета существующего баланса предприятия), анализ безубыточности, таблица финансовых коэффициентов и коэффициентов экономической эффективности, таблица анализа стоимостных центров и экономического анализа (добавочной стоимости и анализа затрат (выгод))		балансовый отчет; показатели финансовой состоятельности проекта. Реализована выдача выходных форм, позволяющая в рамках системы (без выхода из нее) создавать текстовый (поясняющий) материал с включением в него табличной и графической информации		показатели финансовой состоятельности проекта. Экранные формы для просмотра результатов расчета построены: в течение первого года по месяцам, в течение второго года - по кварталам, далее - по годам		
выходные параметры - возможно перенести в раздел функциональные возможности пакета				схема финансирования. Ориентиром для выбора условий финансирования служат остаток свободных денежных средств (критерий осуществления проекта с точки зрения достаточности финансовых ресурсов) и максимальная процентная ставка. Благодаря постатейному выполнению расчетов экспертом могут быть проанализированы причины возникновения убытков, а также рассмотрены возможности по выплате дивидендов. Баланс резюмирует картину инвестиционного проекта, отражая источники получения финансовых ресурсов и направления их использования. Коэффициенты финансовой оценки (прибыльность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, оборачиваемость активов общая ликвидность, мгновенная ликвидность) позволяют оценивать прибыльность проекта и структуру его баланса - ликвидность, оборачиваемость, соотношение источников финансирования с полученным доходом. Простой и дисконтированный сроки окупаемости проекта определяют период возврата начальных инвестиций без учета и с учетом стоимости капитала. Максимальная процентная ставка – отражает возможности по финансировании. Проекта на возвратной основе. Показывает, какая процентная ставка может быть выплачена проектом за период с первого по текущий интервал планирования, при условии, что график погашения задолженности	на основании выходных данных определяются показатели эффективности проекта		

				будет оптимальным, а объем кредита соответствует первоначальной потребности в финансировании проекта. Наличие у проекта собственных средств для финансирования проекта повышает его платежеспособность. Внутренняя норма прибыли IRR. Чистая текущая стоимость NPV. Рентабельность инвестиций NPVR			
графический интерфейс	графики, наглядно представляющие изменение табличных величин		наличие удовлетворительной графики (хотя худшей, чем у системы COMFAR), позволяющей производить частичный анализ чувствительности проекта		графическое представление информации более слабое, чем в пакетах COMFAR и "Альт-Инвест"		
закрытость пакета/открытость	"закрытая" система. В работу пакета нельзя вмешаться, что в известной мере гарантирует надежность получаемых результатов. Она, однако, частично снижается за счет отсутствия автоматизированного контроля соответствия между входом и выходом системы	открытая система	открытая система. Пакет предоставляет пользователю большие возможности по адаптации системы к изменению условий реализации проекта (например, к изменению условий налогообложения), а также к введению дополнительных показателей, однако он плохо защищен от ошибочных действий. Расчеты можно осуществлять как в режиме защиты расчетных формул, так и в режиме их редактирования. "Открытость" системы также влияет на возможность ошибок. Случайные непрофессиональные корректировки пользователя могут привести к серьезным нарушениям в работе системы. В то же время корректировки часто бывают необходимыми, например, если приходится увеличить проектное количество производимых продуктов, видов инвестиционных затрат, займов и т.д.	открытая система. Пользователь имеет возможность проследить процесс расчетов от начала до конца, проверить, как рассчитывается то или иное значение и, при необходимости, изменить расчетные формулы. Просмотр расчетных формул позволяет изучить методику расчетов, заложенную в программном продукте, а также при необходимости изменить алгоритм расчетов	полная закрытость программного продукта: пользователь не имеет возможности вмешиваться в алгоритмы расчетов. В связи с этим, можно не предъявлять высоких требований к квалификация пользователя – нужно только правильно сформировать необходимую информацию, т.е. загрузить исходные данные, и программа выдаст расчетный результат. Другим преимуществом закрытости пакета является возможность «абсолютного» сравнения различных проектов между собой при принятии инвестиционного решения. Однако, в связи с периодическим отставанием пакета от быстро изменяющихся условий реализации проектов, необходимо регулярно адаптировать его к изменяющимся условиям реализации	открытая система	«полужесткая» структура устройства некоторых модулей, что позволяет пользователю изменять алгоритмы расчетов в соответствии со спецификой своего предприятия
достоинства системы	большой объем выдаваемой этой системой графической информации, позволяющей наглядно представить результаты расчета и, что особенно важно, получить без дополнительных затрат времени результаты расчетов при варьировании ряда исходных данных (объема реализации, производственных издержек, инвестиционных затрат и процента за кредит); удобный пользовательский интерфейс с возможностью изменять оболочку исходных данных, максимально адаптируя ее к исследуемому проекту;	интегрированность - пользователь одновременно видит на экране и входные данные (возмущающие воздействия), и их финансовые последствия. Отчет PROPSPIN представляет собой законченный вариант финансового профиля проекта с учетом заданных ограничений	автоматическое очищение от инфляции процента по кредитам; введение для двухвалютных проектов понятия внутренней инфляции валюты и соответствующие расчетные формулы; четкое определение предельного процента, под который можно брать кредит при условии, что весь проект выполняется за счет заемных средств; учет при расчете потребности в оборотных средствах так называемых неснижающихся пассивов, которые возникают из-за периодичности выплат налогов, заработной платы, процентов по кредитам; в силу прозрачности используемых алгоритмов и формул этот пакет лучше других приспособлен для целей обучения. налоговый блок, полностью соответствующий российским	простота освоения и использования программы, большая гибкость и легкость настройки программы под нужды конкретного проекта	системность - до начала расчета с его помощью может производиться качественный анализ проекта; удобный интерфейс; ввод информации в систему и вывод из нее технологически организованы; полнота (возможность ввода любой информации, которая может повлиять на финансовые итоги, в том числе, и возможность создания финансовой модели для уже функционирующего предприятия); гибкость (возможность учета в расчетах новых налогов, создания необходимых пользовательских таблиц, учитывающих специфику проектов и т.п.); отсутствие серьезных ограничений по пользователю, не требует специальных знаний (таких как высокий уровень работы в среде MS Excel), нет необходимости «держат в уме» все многообразие связей внутри финансовой модели;		

	является лицензионным программным продуктом организации UNIDO, которая гарантирует правильность работы системы. Это важно для иностранных инвесторов и способствует широкому международному распространению; многофункциональность. Помимо блока оценки коммерческой эффективности, система имеет блок оценки экономической эффективности		условиям, возможность настраивать блоки входных данных на условия, соответствующие реальной ситуации (налоги, инфляция и т.д.); удачно устроены таблицы взятия и возврата займов, позволяющие минимизировать усилия по предотвращению ошибок при определении необходимого количество заемных средств и порядка их возврата; основное преимущество этой системы – гибкость. По сути дела, система задает сумму, порядок и основной алгоритм проведения расчетов, более же подробное их содержание зависит от пользователя. В целом достоинства и недостатки системы Альт Инвест в большей степени определяются ее табличной основой		наличие возможности повышения / понижения уровня детализации вводимой информации; обеспечена совместимость пакета с имеющимися базами данными (посредством библиотек, функций импорта / экспорта); создана возможность рассмотрения и сравнения различных вариантов реализации проекта, возможность проведения анализа чувствительности, сценарного анализа, анализа в условиях нечетких множеств (что незаменимо для проведения полноценного анализа рисков); имеется возможность «наложения» нового проекта на уже существующую финансовую модель предприятия, для определения суммарного получаемого эффекта. предусматривается автоматизированное (на основании информации, получаемой от пользователя в диалоговом режиме) построение инвестиционного плана, разбивающего реализацию проекта на отдельные этапы. Это своеобразный переход от систем инвестиционных расчетов к системе управления инвестициями. При этом открываются больше возможности в ходе проверки реализуемости проекта и в выборе сценариев для проверки чувствительности. В процессе расчета денежных средств система автоматически следит за реализуемостью проекта (неотрицательное сальдо накопленных денег) и останавливается с выдачей необходимой информации) в тех случаях, когда это условия нарушается. В системе предусмотрен шаблон для составления отчета, что удобно для унификации его формы. представление результатов вычислений в виде готовых разделов бизнес- плана. Условия реализации проекта (в частности, налоговое окружение) соответствуют российским условиям		
ограничения и недостатки системы	отсутствие реакции создателей пакета на изменяющиеся условия функционирования программы; несоответствие налогового блока российским условиям налогообложения. Без специальных приемов COMFAR позволяет учитывать лишь те налоги, которые (одновременно) и берутся из прибыли и вычисляются, исходя из прибыли (т.е. объем прибыли является базой для	не является средством проведения полного финансового анализа, а служит для быстрого просмотра различных вариантов для выявления тех, которые будут пригодны для дальнейшего рассмотрения; отсутствие учета фактора инфляции, а	при усложнении проекта, увеличении числа продуктов и ресурсов, увеличении количества шагов расчета и т.д., результаты расчета становятся трудно обозримыми, т.к. на выходе не предусматривается сжатие информации. Интерфейс пакета зависит от реализации системы электронных таблиц, на которой он написан. Свободное владение пакетом требует от пользователя изучения принципов работы с электронными таблицами	ограниченная применимость программного продукта (экспресс-оценка); расчеты выполняются только в одной валюте; расчеты налоговых платежей значительно упрощены (налоговое окружение представлено в виде основных групп налогов); расчеты основных параметров выполняются на основании укрупненных оценок; расчеты, связанные с фактором инфляции, оцениваются приближительными величинами	система допускает расчет проекта, предусматривающего практически неограниченное число продуктов и услуг (до 400), ресурсов (до 10 тыс. наименований для каждого продукта) и при этом включающего практически любое (до 400) количество этапов		

	исчисления налога). Во всех остальных случаях (для вычисления НДС, налога на имущество и на землю, транспортного налога, ряда местных налогов и т.д.) необходимо использовать специальные приемы, что затрудняет работу и уменьшает надежность расчета; принятый в системе годичный шаг расчета (в период строительства возможно полгода). Если же необходим меньший шаг расчета (а это случается часто), необходимо также применять специальные меры; жесткая заданность перечня исходных данных при ограниченности их количества. Если проект предусматривает большое число видов оборудования (например, два или более видов основного оборудования), то данные о нем приходится агрегировать. Это приводит к неточности в учете амортизации (так как по агрегированному оборудованию ее приходится вычислять вне системы). Существуют трудности и по вводу некапитализируемых затрат; трудность учета инфляции. Даже для постоянного уровня инфляции в COMFAR'e не предусмотрено текущее изменение коэффициентов пересчета иностранной и местной валют. Иными словами, независимо от уровня инфляции сохраняется постоянный курс доллара. Если же необходимо учитывать переменную по времени инфляцию, текущие цены и затраты приходится задавать извне; несравнимость интегральных показателей, вычисленных при различных уровнях	также отсутствие влияния рыночных факторов на цену и объем выпускаемой продукции, ресурсы и т.д.; не более 6 видов рассматриваемых продуктов; не более 6 видов используемых ресурсов; задание различных значений инвестиций на срок не более 5 лет					
--	---	--	--	--	--	--	--

	инфляции (не производится приведения к расчетным ценам); практическое отсутствие современного многооконного интерфейса. При вводе - невозможность просмотреть всю таблицу; при выводе - отсутствие повторения заглавий (и даже номеров) строк, большое количество пустых блоков, состоящих из одних нулей						
--	---	--	--	--	--	--	--

Источник: *составлено автором.*

Таблица 17 – Сравнительная характеристика программных продуктов, используемых для оценки финансового состояния предприятий

Название программного продукта	Альт- Прогноз	Альт Финансы	Audit Expert	Sales Expert	Marketing Expert	Forecast Expert
разработчик	исследовательско-консультационная фирма Альт	исследовательско-консультационная фирма Альт	фирма ПроИнвестКонсалтинг	фирма ПроИнвестКонсалтинг	фирма ПроИнвестКонсалтинг	фирма ПроИнвестКонсалтинг
аналитические возможности	предназначен для автоматизации процесса среднесрочного и долгосрочного финансового планирования на действующем предприятии и определения основных направлений стабилизации финансового положения предприятия	предназначен для автоматизации расчетов в ходе выполнения анализа финансового состояния предприятия	применяется для оценки текущего состояния предприятия	применяется для оценки текущего состояния предприятия	применяется для оценки текущего состояния предприятия; используется при формировании стратегий	используется при формировании стратегий
расшифровка	в соответствии с первоначальной гипотезой о том, что состояние предприятия в части объемов реализации, цен, затрат и т.п. на протяжении всего горизонта планирования не изменяется по сравнению с начальным интервалом планирования осуществляется автоматическое построение первоначального финансового плана предприятия, что позволяет выявить проблемные участки в его деятельности и смоделировать возможные варианты управления ими	определяется финансовое состояние предприятия на момент исследования; выявляются тенденции и закономерности в развитии предприятия за анализируемый период; определяются узкие места, которые отрицательно сказываются на финансовом положении организации; выявляются резервы улучшения (или упрочения) финансового состояния предприятия	комплекс аналитических инструментов для выполнения всестороннего анализа финансового состояния предприятия. По данным финансовой отчетности программа поможет оперативно провести вертикальный и горизонтальный анализ баланса, рассчитать показатели ликвидности, платежеспособности и деловой активности	позволяет получать оперативную информацию о продажах, контролировать каналы сбыта, оценивать результативность рекламы и других мероприятий маркетинга, организовывать эффективную работу с клиентской базой, получать детальную информацию о каждой сделке, данные о плановых и реальных поступлениях средств, дебиторской задолженности и т.д. В целом данная программа обеспечивает проведение мониторинга сбытовой деятельности и дает оценку маркетинговых мероприятий и результативности сбыта	для проведения аудита маркетинга, помогающего оценить реальное положение компании на рынке, провести сравнительный анализ с конкурентами, анализ доходности товара, портфеля продукции и предприятия в целом. на основе прогноза внешних экономических факторов, полученных с помощью Forecast Expert, позволяющего сформировать и оценить стратегии развития предприятия (по Ансоффу). Для различных сегментов рынка, вариантов цен действия конкурентов оцениваются рисками, связанными с осуществлением стратегий, определяются цели, которые должна достичь компания	позволяет: прогнозировать на основе сезонной модели авторегрессии экономические показатели; определять интервал, в который прогнозное значение попадает с заданной вероятностью (от 50% до 65%); строить прогноз оригинального ряда с учетом его зависимости от поведения другого (базового) ряда; получать прогноз на основе сезонной модели авторегрессии ряда, ограниченного сверху или снизу «пороговыми значениями»
входящая информация		баланс (формы № 1); Отчет о финансовых результатах и их использовании (форма №2)				
выходные параметры			расчет более 70 финансовых показателей, характеризующих различные стороны деятельности предприятия, демонстрирующий их динамику и степень отклонения от нормальных значений			
достоинства системы		формируется полная картина состояния предприятия; совместимость с программным продуктом 1-С Бухгалтерия 7.5, используемым предприятиями для ведения бухгалтерского учета и предоставлении отчетности в налоговые органы				
недостатки системы	расчетные алгоритмы, заложенные в данный продукт, не позволяют использовать его для оперативного планирования, поскольку результаты расчетов будут иметь значительную погрешность вычислений при большом периоде планирования					

Источник: *составлено автором.*

Таблица 18 – Оценочные таблицы по внешним видам риска

Группа риска	Подгруппа риска	Характеристика риска	Характеристика оценки риска					Предприят ие 3	Предприят ие 2	Предприят ие 1	АО ИК АС Э	АО ОКБ М
			высокое	повышенное	среднее	умеренное	низкое					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	экономическая неустойчивость страны деятельности / существенные колебания макроэкономических показателей, причины которых трудно определить/ серьезные проблемы /наблюдается экономический спад / возникший экономический или финансовый кризис / депрессия, спад	возможны негативные изменения существующей экономической ситуации /экономика находится в стадии депрессии /неудовлетворительное состояние экономики / высокий риск экономического спада / смена стадии экономического цикла	общее состояние экономики имеет признаки стабилизации	экономика имеет признаки подъема	экономика находится в стадии подъема	4	4	4	4	4
Макрориски	Цикличность экономической динамики	цикличность экономической динамики	снижение деловой активности в цикличном процессе экономической динамики	смена стадий экономического цикла развития рыночной экономики государства	неравномерное развитие отраслей / изменение динамики развития отраслей экономики	развитая рыночная инфраструктура	рост деловой активности в цикличном процессе экономической динамики	3	3	3	3	3
Макрориски	Темп экономического роста / Темп роста валового национального продукта	рост ВВП в сопоставимых ценах/ рост ВВП реальный	падение, более чем на 10%	нулевой рост ВВП /стагнация	прирост ВВП, не превышающий 2%	прирост ВВП в диапазоне от 2 до 10%	прирост ВВП, более чем на 10%	3	3	3	3	3
Макрориски	Темп экономического роста / Темп роста валового национального продукта	рост промышленного производства продукции в сопоставимых ценах, в т.ч., в разрезе отдельных важнейших отраслей	падение более 10%, падение по важнейшим отраслям экономики превысило общий темп снижения промышленного производства	нулевой рост промышленного производства на фоне снижения темпов роста по ряду важнейших отраслей	незначительный рост промышленного производства (не превышает 2%)	рост промышленного производства в диапазоне от 2% до 10%	рост более, чем 10%, рост по важнейшим отраслям промышленности превышает общий темп экономического роста	3	3	3	3	3
Макрориски	Технологический прогресс / в т.ч., технический прогресс в отраслях, связанных с деятельностью предприятия	интенсивность научно-технического развития	существенное снижение темпов технологического прогресса	замедление темпов технологического прогресса	стабильность научно-технического прогресса	некоторая позитивная динамика технологического процесса	интенсификация темпов технологического прогресса	3	3	3	3	3
Макрориски	Технологический прогресс / в т.ч., технический прогресс в отраслях, связанных с деятельностью предприятия	рост скорости морального устаревания техники и технологий, используемых предприятием	появление новых технологий, используемых материалов, оборудования, средств испытания и измерений / прорывы в научно – техническом прогрессе / появление технических или технологических новшеств на фоне низкой инновационной активности предприятия	технологический прогресс с позиций предприятия	тенденции расширения механизации и автоматизации производственных процессов на фоне наличия у предприятия возможностей в осуществлении инновационной деятельности	инновационная активность предприятия несколько превышает темпы развития технологического прогресса	инновационная активность предприятия существенно превышает темпы развития технологического прогресса	5	3	1	2	2

Макрориски	Технологический прогресс / в т.ч., технический прогресс в отраслях, связанных с деятельностью предприятия	влияние научно-технического прогресса в социальной сфере	существенное и приводит к снижению уровня потребностей населения в производимой предприятием продукцией	существенное и приводит к росту уровня потребностей населения на фоне низкого технологического уровня мощностей предприятия	влияние научно-технического прогресса в социальной сфере приводит к повышению потребностей в продукции предприятия в условиях готовности предприятия к удовлетворению указанных потребностей с определенной временной задержкой	влияние научно-технического прогресса в социальной сфере приводит к повышению потребностей в продукции предприятия в условиях готовности предприятия к удовлетворению указанных потребностей	влияние научно-технического прогресса в социальной сфере приводит к повышению потребностей в продукции предприятия в условиях высокого уровня готовности предприятия к удовлетворению указанных потребностей	5	3	1	1	1
Макрориски	Промышленная политика государства	Промышленная политика государства	существенная доля государственных активов в структуре промышленных активов в условиях нерационального характера их использования	реформирование основных отраслей промышленности	переход от т.н. "логики развития фондов" к "логике развития рыночных позиций"	промышленная политика государства направлена на повышение инновационности и капиталоемкости продукции	промышленная политика государства направлена на повышение инновационности и капиталоемкости продукции	5	3	1	1	1
Макрориски	Развитие нефтегазового комплекса	Развитие нефтегазового комплекса	объем производства предприятий нефтегазового комплекса характеризуется падением более, чем на 10%	произошедшее или прогнозируемое повышение цен на энергоносители	существование топливных рисков, обусловленных неопределенностью прогнозных цен на топливо и его наличия в необходимых количествах в нужное время	стабильность объема топливных ресурсов и цен на них	объем производства предприятий нефтегазового комплекса характеризуется ростом более, чем на 10%	4	4	4	4	4
Макрориски	Характеристика электроэнергетики	Характеристика электроэнергетики	недостаточный уровень снабжения энергетическими ресурсами	высокий уровень на электрическую энергию, приводящий к отрицательной рентабельности деятельности предприятия	стабильность уровня тарифов на энергетические ресурсы на уровне, делающем энергетические ресурсы доступными для широкого круга предприятий	стабильность уровня тарифов на энергетические ресурсы, доступность электроэнергии для широкого круга потребителей	стабильность уровня тарифов на энергетические ресурсы, доступность электроэнергии для широкого круга потребителей	5	3	1	1	2
Макрориски	Динамика уровня потребления и сбережения /Распределение национального дохода на потребление и сбережение / Ожидаемые тенденции в отношении инвестирования в сферы, важные с точки зрения инвестиционной деятельности предприятий	динамика уровня потребления / уровень использования сбережений общества в инвестиционном процессе	падение более 25% /рост нормы предпочтения ликвидности /снижение склонности к потреблению товаров, производимых промышленными предприятиями	падение уровня использования сбережений (до 25%)	неизменность уровня использования сбережений	рост инвестиций в сферы, важные для предприятия	рост инвестиций в сферы, важные для предприятия	4	3	2	2	2
Макрориски	Инвестиционный климат страны	характеристика инвестиционного климата страны	неблагоприятный инвестиционный климат страны	нестабильность условий инвестирования и	ожидаются перемены в денежном потоке, уровне инвестиций, не	ожидается улучшение инвестиционного климата страны	благоприятный инвестиционный климат страны	4	4	4	2	2

				использования прибыли	носящие критичного характера для инвестиционной деятельности предприятий							
Макрориски	Инвестиционный климат страны	уровень деловой активности	бизнес-цикл экономики может быть охарактеризован как "дно"	бизнес-цикл экономики может быть охарактеризован как "спад"	в экономике происходит смена бизнес- цикла со стадии "спад" в стадию "подъем"	бизнес-цикл экономики может быть охарактеризован как "подъем"	бизнес-цикл экономики может быть охарактеризован как "пик"	4	3	3	2	2
Макрориски	Инвестиционный климат страны	объем капитальных вложений / ввод в действие основных средств	снижение объема капитальных вложений и ввода в действие основных фондов более, чем на 15%	снижение объема капитальных вложений и ввода в действие основных фондов в диапазоне от 5% до 15%	отклонение объема капитальных вложений и ввода в действие основных фондов не более, чем на 5%	увеличение объема капитальных вложений и ввода в действие основных фондов в диапазоне от 5% до 15%	увеличение объема капитальных вложений и ввода в действие основных фондов более, чем на 15%	5	3	2	1	2
Макрориски	Уровень развития инвестиционного рынка	конъюнктура спроса и предложения на инвестиционном рынке / уровень конкуренции в отдельных сегментах инвестиционного рынка	происходит смена конъюнктурных циклов инвестиционного рынка	низкий уровень сегментации, конкуренции, развития инфраструктуры	свободная конкуренция на инвестиционном рынке	высокий уровень сегментации, конкуренции, развития инфраструктуры	высокий уровень сегментации, конкуренции, развития инфраструктуры в условиях подтвержденной эффективности функционирования финансового рынка	5	4	3	4	4
Макрориски	Уровень развития инвестиционного рынка	характеристика финансового рынка	слабый уровень развития финансового рынка	недостаточный уровень развития финансового рынка	приемлемый уровень эффективности функционирования финансового рынка	достаточный уровень развития финансового рынка	высокий уровень развития финансового рынка	3	3	3	3	3
Макрориски	Уровень развития инвестиционного рынка	характеристика фондового рынка, его конъюнктура	отсутствие доверия к рынку со стороны значительного числа инвесторов	отсутствие доверия к рынку со стороны некоторых инвесторов	приемлемый уровень эффективности функционирования фондового рынка	высокий объем операций на фондовом рынке	широкая возможность формирования ресурсов за счет эмиссии акций и облигаций, а также эффективного использования временно свободного остатка денежных средств	3	3	3	3	3
Макрориски	Уровень развития инвестиционного рынка	характеристика рынка капитала, определяющая как условия получения займа и доходность доступных инвестору альтернативных вложений его капитала с гарантированным и рисковым доходами /состояние и эффективность функционирования банковской системы и финансово- инвестиционной инфраструктуры	неожиданные требования возврата заемных средств, вызванные изменением финансовых ожиданий кредиторов / недостаточная развитость, надежность и конкурентоспособность финансовой банковской системы и финансовой инфраструктуры /сбои платежных систем, проблемы курса валют, их конвертации и переводов, проблемы в нормальной работе страховых систем, проблемы в банковской деятельности	неожиданные требования возврата заемных средств, вызванные изменением финансовых ожиданий кредиторов / недостаточная развитость, надежность и конкурентоспособность финансовой инфраструктуры /сбои платежных систем, проблемы курса валют, их конвертации и переводов, проблемы в нормальной работе страховых систем, проблемы в банковской деятельности / несовершенство банковской системы	ужесточение сроков возврата кредитов / недостаточное развитие банковского сектора, приводящее к нехватке долгосрочных ресурсов / банковская система предлагает минимальный перечень услуг	стабильность банковской системы / банковская система предлагает широкий перечень услуг / приемлемый уровень стоимости доступных инвестору альтернативных финансовых ресурсов и приемлемый уровень доходности альтернативных источников размещения ресурсов	стабильность банковской системы / банковская система предлагает широкий перечень услуг в условиях проведения мер, направленных на совершенствование перечня и качества предоставляемых услуг	2	2	2	2	2
Макрориски	Уровень развития инвестиционного рынка	кредитная и депозитная ставка коммерческих банков,	высокий уровень процентных ставок по предоставляемым	высокий уровень ставок привлечения и размещения ресурсов	уровень ставок привлечения и размещения ресурсов	уровень ставок привлечения и размещения ресурсов	уровень ставок привлечения и размещения ресурсов	3	3	3	3	3

		дифференцированная по срокам финансовых инструментов	коммерческими банками ресурсам на фоне низких ставок привлечения ресурсов банками	коммерческими банками	коммерческими банками адекватен сложившемуся уровню инфляции	коммерческими банками является приемлемым для хозяйствующих субъектов	коммерческими банками является приемлемым для хозяйствующих субъектов на фоне осуществления мер, направленных на повышение эффективности процентной политики банков					
Макрориски	Характеристика уровня инфляции	текущая инфляция / индекс инфляции	более 17,5%, невозможность получения долгосрочных кредитов	уровень инфляции в диапазоне от 10 до 17,5%, трудности с получением долгосрочных кредитов	инфляция в диапазоне от 5% до 10%, обесценение накоплений	инфляция менее 5%, реальные инвестиции имеют высокий уровень противоинфляционной защиты в связи с ростом цен на объекты реального инвестирования пропорционально темпу инфляции	дефляционный процесс	3	3	3	3	3
Макрориски	Характеристика уровня инфляции	динамика инфляции	резкое ускорение / возрастание темпов инфляции, усиление инфляционных ожиданий / существенное повышение уровня инфляции	существует угроза высоких темпов инфляции	неизменность прогнозируемого уровня инфляции	прогнозируется замедление темпов инфляции	прогнозируется существенное замедление темпов инфляции	3	3	3	3	3
Макрориски	Слабость / устойчивость национальной валюты	слабость / устойчивость национальной валюты	наблюдается существенное снижение курса национальной валюты	существенные колебания валютных курсов	макроэкономические колебания (не носящие критический и/или затяжной характер), приводящие к незначительному снижению курсов национальной валюты	устойчивость покупательной способности национальной валюты	более высокая устойчивость покупательной способности национальной валюты, по сравнению с курсами валюты других стран	3	3	3	3	3
Макрориски	Монетарная политика	монетарная политика	монетарная политика государства может быть охарактеризована как жесткая и стимулирующая, применяются меры прямого регулирования	монетарная политика государства может быть охарактеризована как жесткая	монетарная политика может быть охарактеризована как сдерживающая	монетарная политика государства может быть охарактеризована как мягкая	эффективное обеспечение денежного обращения на внутреннем и внешних рынках, регулирование объема денежной массы с применением косвенных мер регулирования	4	4	4	4	4
Макрориски	Характеристика ставок рефинансирования ЦБ РФ, LIBOR, MIBOR / Прогнозируемая ставка процента на финансовом рынке / Ставка процента и его динамика / Уровень процентной ставки за кредит	Характеристика ставок рефинансирования ЦБ РФ, LIBOR, MIBOR / Прогнозируемая ставка процента на финансовом рынке / Ставка процента и его динамика / Уровень процентной ставки за кредит	непредвиденное существенное увеличение ставки рефинансирования в условиях ее высокого уровня	высокий уровень ставки рефинансирования	практически неизменный уровень ставки рефинансирования	незначительное снижение ставки рефинансирования	снижение ставки процента на финансовом рынке, повышающее деловую активность предприятий	3	3	3	3	3
Макрориски	Фискальная политика	общая характеристика фискальной политики	фискальная политика может быть охарактеризована как жесткая / чрезмерно высокие налоги, гипертрофированные размеры расходной части госбюджета	чрезмерное или недостаточное регулирование (проблема дозирования) в области конъюнктуры, либо запоздалое или преждевременное государственное вмешательство	фискальная политика предполагает возможность изменения порядка налогообложения	фискальная политика предполагает снижение ставок налоговых платежей	фискальная политика может быть охарактеризована как стимулирующая спрос / адекватные антициклические меры в области государственных доходов и расходов	3	3	3	3	3

				(проблема выбора времени)								
Макрориски	Фискальная политика	уровень налогообложения	крайне высокий / установление высоких налоговых ставок	отток средств из сферы производства в бюджет, сокращение платежеспособного спроса	уровень налогообложения может быть охарактеризован как приемлемый для значительной части предприятий	относительно низкий уровень налогообложения	относительно низкий уровень налогообложения, в условиях проводимых мер, направленных на оптимизацию проводимой налоговой политики	3	3	3	3	3
Макрориски	Фискальная политика	динамика уровня налогов	прогнозируется повышение налоговых ставок	ожидается изменение налоговых нормативов	ожидается изменение налоговых нормативов, не являющееся критичным для предприятия	неизменность уровня налогообложения	прогнозируется снижение налоговых ставок	4	3	3	3	3
Макрориски	Уровень вмешательства государства в экономику	уровень вмешательства государства в экономику	монополия государства, госпредприятий	высокий уровень вмешательства государства в экономику	контроль определенного перечня отраслей экономики	уровень вмешательства государства в экономику может быть охарактеризован как приемлемый	вмешательство государства в экономику может быть охарактеризовано как позитивное	3	3	3	3	3
Макрориски	Характеристика уровня государственного регулирования	инвестиционный климат	высокий уровень вмешательства государства в регулирование инвестиционной деятельности, приводящий к созданию неблагоприятного инвестиционного климата	государственное регулирование инвестиционной деятельности не может быть оценено как позитивное	ориентация на рыночное регулирование экономики	возможность свободного выбора среды (сфер и направлений) хозяйственной деятельности для значительного числа субъектов хозяйственной деятельности	возможность свободного выбора среды (сфер и направлений) хозяйственной деятельности для субъектов хозяйственной деятельности	2	2	2	2	2
Макрориски	Характеристика уровня государственного регулирования	таможенно-тарифное регулирование (особенно для топливных отраслей)	таможенно-тарифное регулирование делает международную торговлю практически невозможной	таможенно-тарифное регулирование создает существенные трудности при осуществлении международной торговли	таможенно-тарифное регулирование не создает существенных трудностей при осуществлении международной торговли	таможенно-тарифное регулирование обеспечивает высокий уровень защиты отечественных производителей от иностранной конкуренции	таможенно-тарифное регулирование обеспечивает высокий уровень защиты отечественных производителей от иностранной конкуренции	3	3	3	2	2
Макрориски	Характеристика уровня государственного регулирования	в области безопасности (стандарты, технические регламенты, регулирование безопасности сооружений)	избыточное государственное регулирование	дублирование функций и полномочий различных органов власти	политика ограничения вмешательства государства в экономику	развитая система саморегулируемых организаций	развитая система саморегулируемых организаций в условиях высокой эффективности ее функционирования	4	4	4	4	4
Макрориски	Характеристика уровня государственного регулирования	антимонопольное регулирование	монополия государства, госпредприятий	монополии в различных отраслях экономики	наличие естественных монополий	эффективное монопольное регулирование, приводящее к возможности проникновения в отрасли, традиционно представленные естественными монополиями	высокоэффективное антимонопольное регулирование, приводящее к созданию благоприятных условий для развития свободной конкуренции в экономике	3	3	3	3	3
Макрориски	Характеристика уровня государственного регулирования	в области регулирования деятельности малого предпринимательства	слабая правовая защищенность предпринимателей, введение принудительных	слабость действия механизма государственной поддержки малого предпринимательства,	отсутствие льгот для субъектов малого предпринимательства	наличие государственной поддержки субъектов малого предпринимательства	высокий уровень государственной поддержки субъектов малого предпринимательства	5	4	2	2	2

			отчислений	неотработанность организационных и правовых основ развития малого предпринимательства на региональном уровне								
Макрориски	Доступ к зарубежному финансированию / Характеристика обслуживания внешнего долга	доступ к зарубежному финансированию	невозможность привлечения зарубежного финансирования вследствие огромного объема сформированной задолженности, приводящая к снижению защиты собственной промышленности и торговли, ситуации резкого удорожания производства	существенные сложности привлечения зарубежного финансирования вследствие значительного объема сформированной задолженности, приводящего к снижению защиты собственной промышленности и торговли, ситуации резкого удорожания производства	некоторые сложности привлечения зарубежного финансирования	существует возможность привлечения зарубежного финансирования	высокий уровень доступности зарубежного финансирования	4	3	3	1	2
Макрориски	Доступ к зарубежному финансированию / Характеристика обслуживания внешнего долга	характеристика обслуживания внешнего долга / дефолт по долгу и неблагоприятная реструктуризация долга	объявленный дефолт	произведена реструктуризация внешнего долга на неблагоприятных условиях	обслуживание государственного долга осуществляется своевременно и в полном объеме, внешний долг страны находится в диапазоне 45-60% ВВП	обслуживание государственного долга осуществляется своевременно и в полном объеме, внешний долг страны находится в диапазоне 20-45% ВВП	обслуживание государственного долга осуществляется своевременно и в полном объеме, внешний долг страны не превышает 20% ВВП	3	3	3	3	3
Макрориски	Размеры и динамика государственных расходов и инвестиций	размеры и динамика государственных расходов и инвестиций	отсутствие необходимой системы государственных гарантий по инвестициям	низкий объем государственного финансирования	сокращение или прекращение дотаций	предоставление дотаций промышленным предприятиям	хорошая доступность государственного финансирования при осуществлении приоритетных инвестиционных проектов	5	4	2	1	1
Макрориски	Размеры и динамика государственных расходов и инвестиций	дефицит государственного бюджета	существенный размер дефицита бюджета (более 10%)	бюджет дефицитный (размер дефицита бюджета до 10%)	бюджет сбалансирован	бюджет профицитный (размер профицита бюджета до 10%)	существенный размер профицита бюджета (более 10%)	2	2	2	2	2
Макрориски	Урегулированность отношений собственности	урегулированность отношений собственности	неурегулированные отношения собственности	возможна трансформация форм и отношений собственности	отношения собственности в целом могут быть признаны урегулированными, вероятность возникновения конфликтных ситуаций оценивается как умеренная	отношения собственности урегулированы	отношения собственности урегулированы, на фоне проведения мероприятий, направленных на повышение уровня стабильности законодательства	5	4	3	2	2
Макрориски	Система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов	система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов	высокий уровень бартера в обращении	низкая платежная дисциплина	система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов предполагает возможность приемлемого уровня осуществления расчетов	барьеры осуществлении расчетов отсутствуют	высокоэффективная структура осуществления расчетных операций	5	3	2	1	1
Макрориски	Система осуществления расчетных операций	задержки выплаты кредиторской задолженности	высокий размер безнадежной кредиторской	высокий размер просроченной кредиторской	стабильность расчетов между контрагентами, задержки в	стабильность расчетов между контрагентами, задержки в	стабильность расчетов между контрагентами, задержки в	5	3	2	1	1

	хозяйствующих субъектов		задолженности	задолженности	осуществлении расчетов являются допустимыми	осуществлении расчетов минимальны	осуществлении расчетов минимальны на фоне осуществления мероприятий, направленных на совершенствование системы платежей					
Макрориски	Показатели рынка труда	наличие / стоимость рабочей силы	нехватка рабочей силы	избыток дешевой рабочей силы на фоне возможного возникновения социальных волнений	избыток дешевой рабочей силы в условиях низкой вероятности возникновения социальных волнений	предложение рабочей силы адекватно потребностям рынка	предложение рабочей силы адекватно потребностям рынка по количеству и предполагаемой стоимости людских ресурсов	5	3	2	1	1
Макрориски	Показатели рынка труда	демографические тенденции / численность и структура народонаселения (возрастная пирамида (уровень рождаемости и старения населения), миграция, число домашних хозяйств, соотношение городского и сельского населения, региональное развитие, занятость женщин)	существенное снижение уровня трудоспособного населения, приводящего к невозможности бесперебойного осуществления производственного процесса на предприятиях	снижение уровня трудоспособного населения, приводящего к сложностям подбора персонала	неизменность уровня трудоспособного населения	приток трудоспособного населения	приток высококвалифицированно го трудоспособного населения	4	4	2	2	2
Макрориски	Показатели рынка труда	квалификация, качество рабочей силы / численность и структура трудоспособного населения, включая региональное развитие	квалифицированная рабочая сила практически отсутствует	низкий уровень производительности труда	обеспеченность рабочей силой среднего уровня квалификации	наличие высококвалифицированн ой рабочей силы	высокий уровень обеспечения квалифицированной рабочей силой	5	3	2	1	1
Макрориски	Показатели рынка труда	безработица / уровень безработицы	высокий уровень безработицы, превышающий 15%, на фоне роста уровня безработицы	уровень безработицы в диапазоне от 10 % до 15% на уровне роста уровня безработицы или уровень безработицы превышает 15% на фоне сохранения уровня безработицы	уровень безработицы от 5% до 10% на фоне неизменности уровня безработицы	уровень безработицы до 5% на фоне неизменности уровня безработицы или уровень безработицы в диапазоне от 3 до 5% на фоне позитивного изменения ситуации в отношении занятости	уровень безработицы до 3% на фоне позитивного изменения ситуации в отношении занятости	3	3	3	3	3
Макрориски	Уровень доходов населения	уровень доходов населения	низкий уровень доходов населения, приводящий к тому, что производство любого нового продукта, не предлагаемого на рынке по более низким ценам, чем его аналогов или не представляющего собой существенное удешевление эксплуатационной цены ведет к невозможности реализации продукции на рынке	низкий уровень доходов населения, приводящий к тому, что производство любого нового продукта, не предлагаемого на рынке по более низким ценам, чем его аналогов или не представляющего собой существенное удешевление эксплуатационной цены ведет к существенным сложностям при реализации продукции на рынке	покупательная способность населения делает возможным реализацию известной продукции или продуктов-новинок, по ценам, не отличающимся от цен известных аналогов (в т.ч уступающим по качеству)	достаточно высокая покупательная способность населения и его лояльность к изменениям приводящая к возможности реализации усовершенствованного варианта продукции в условиях реализации его по несколько более высоким ценам	высокая покупательная способность населения приводящая к возможности реализации усовершенствованного варианта продукции в условиях реализации его по более высоким ценам	5	4	3	2	2
Макрориски	Характеристика международной	Характеристика международной	экспортно- импортная зависимость экономики	экспортная зависимость экономики	наличие возможностей функционирования у	стабильность и эффективность	стабильность и эффективность	5	3	3	1	1

	торговли страны предприятия	торговли страны предприятия			страны в случае возникновения сложностей при осуществлении международной торговли	международной торговли страны предприятия	международной торговли страны предприятия в условиях наличия возможности эффективного функционирования страны при возникновении существенных трудностей осуществления международной торговли					
Риски внешнеэкономическ ой деятельности	Риск неблагоприятного состояния макрэкономический показателей	соотношение внешнего долга страны и ВВП	объем внешнего долга страны превышает объем ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 60%-100% ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 45%-60% ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 20%-45% ВВП	объем внешнего долга страны менее 20% ВВП	2	2	2	2	2
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Риск неблагоприятного состояния макрэкономический показателей	отношение платежей по погашению внешнего долга к экспорту	отношение платежей по обслуживанию внешнего долга к экспорту превышает 40%	отношение платежей по обслуживанию внешнего долга к экспорту находится в диапазоне от 20% до 40%	отношение платежей по обслуживанию внешнего долга к экспорту находится в диапазоне от 10% до 20%	отношение платежей по обслуживанию внешнего долга к экспорту находится в диапазоне от 5% до 10%	отношение платежей по обслуживанию внешнего долга к экспорту менее 5%	1	1	1	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Риск неблагоприятного состояния макрэкономический показателей	соотношение иностранных резервов к импорту	уровень иностранных резервов менее месячного объема импорта	уровень иностранных резервов соответствует месячному объему импорта	уровень иностранных резервов соответствует трехмесячному объему импорта	уровень иностранных резервов соответствует шестимесячному объему импорта	уровень иностранных резервов превышает шестимесячный объем импорта	1	1	1	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Риск неблагоприятного состояния макрэкономический показателей	общая характеристика платежного баланса	существенное отрицательное сальдо платежного баланса (слабый платежный баланс) в условиях отсутствия мер государственного регулирования платежного баланса	существенное отрицательное сальдо платежного баланса (слабый платежный баланс) в условиях осуществления недостаточно эффективных мер государственного регулирования платежного баланса	отрицательное сальдо платежного баланса (слабый платежный баланс) в условиях осуществления достаточно эффективных мер государственного регулирования платежного баланса	сбалансированный платежный баланс	положительное сальдо платежного баланса (сильный платежный баланс)	1	1	1	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Риск неблагоприятного состояния макрэкономический показателей	дефицит текущего счета платежного баланса к ВВП	дефицит текущего счета платежного баланса к ВВП превышает 20%	дефицит текущего счета платежного баланса к ВВП находится в диапазоне от 7,5% до 20%	дефицит текущего счета платежного баланса к ВВП находится в диапазоне от 5% до 7,5%	дефицит текущего счета платежного баланса к ВВП находится в диапазоне менее 5%	профицит текущего счета платежного баланса	1	1	1	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Международные события / международная обстановка	риск потерь от неблагоприятной конъюнктуры	высокий риск потерь от неблагоприятной конъюнктуры / международная обстановка делает невозможной осуществление инвестиционной деятельности в стране	существует риск потерь от неблагоприятной мировой конъюнктуры / международная обстановка существенно затрудняет осуществление инвестиционной деятельности в стране	международная обстановка не оказывает негативного влияния на развитие инвестиционной деятельности в стране	международная обстановка благоприятно влияет на развитие инвестиционной деятельности в стране	международная обстановка благоприятно влияет на развитие инвестиционной деятельности в стране	5	3	3	1	2
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Характеристика международной торговли	общее состояние международной торговли	возможно резкое изменение внешнеэкономической ситуации (включая закрытие границ) / кризис на внешних рынках сбыта	нестабильность, вызванная неравномерностью инфляционных процессов в различных странах, колебаниями цен на энергоносители	достаточно эффективно функционирующая система международной торговли	либерализация внешнеэкономических связей, увеличение возможностей выхода на внешний рынок	существенное развитие международной торговли	5	3	3	1	2
Риски внешнеэкономическо	Характеристика международной	темпы роста экспорта	падение более 15%	падение от 5% до 15%	изменение темпов роста показателя, не	рост от 5% до 15%	рост более 15%	3	3	3	3	3

й деятельности	торговли				превышающее 5%							
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Характеристика международной торговли	темпы роста импорта	падение более 15%	падение от 5% до 15%	изменение темпов роста показателя, не превышающее 5%	рост более 15%	рост от 5% до 15%	2	2	2	2	2
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Изменение мировых цен на нефть / изменение цен на энергоносители	изменение мировых цен на нефть / изменение цен на энергоносители	снижение более 20% в условиях сырьевой направленности экономики/сильная зависимость национальной экономики от энергоносителей, в том числе, от ценовой политики монополий	высокий уровень и неустойчивость мировых цен на энергоносители	относительная стабильность мировых цен на энергоносители	относительная стабильность мировых цен на энергоносители в условиях низкой зависимости экономики страны от цен на энергоносители	рост более 20% в условиях сырьевой направленности экономики страны	3	3	3	3	3
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Волатильность мировых рынков / резкие колебания цен	Волатильность мировых рынков / резкие колебания цен	существенное увеличение волатильности мировых рынков в условиях существующего высокого уровня волатильности	высокий уровень волатильности мировых рынков или прогнозируется существенное увеличение уровня волатильности мировых рынков в условиях среднего уровня волатильности	средний уровень волатильности мировых рынков	относительная стабильность мировых рынков	высокая стабильность мировых рынков	3	3	3	3	3
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Риски международного инвестирования	характеристика рисков международного инвестирования	возникающие риски международного инвестирования обусловлены несовершенством внутренних национальных рынков и приводят к невозможности реализации инвестиционных проектов	возникающие риски международного инвестирования обусловлены региональными рисками (н-р, из-за геополитической обстановки в регионе) и приводят к высокой вероятности падения стоимости ценных бумаг и курса валют инвестиций на различных национальных рынках	риски международного инвестирования обусловлены существенными сложностями прогноза цен, объемов реализации, будущих дивидендов при вложении средств в объекты, размещенные за рубежом и приводят к неэффективности / недостаточной эффективности инвестиционных проектов	риски международного инвестирования не оказывают существенного влияния на возможность осуществления предпринимательской деятельности	риски международного инвестирования практически не оказывают влияния на возможность осуществления предпринимательской деятельности	4	3	3	3	3
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Риски международного инвестирования	изменение условий осуществления инвестиций	существенное изменение условий осуществления инвестиций, приводящее к невозможности осуществления международной торговли	существенное изменение условий осуществления инвестиций, приводящее к трудностям при осуществлении международной торговли	существенные изменения условий осуществления инвестиций не планируются	существенные изменения условий осуществления инвестиций не планируются в условиях благоприятного инвестиционного климата в стране для иностранных инвесторов	возможны позитивные изменения условий осуществления инвестиций в условиях благоприятного инвестиционного климата в стране	5	4	3	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Изменение курса национальной денежной единицы / Стабильность национальной валюты /Параллельный курс обмена валюты	риск потерь от неблагоприятного движения курсов валют	падение более 25%	падение от 5% до 25%	относительная стабильность национальной валюты	увеличение курса национальной валюты в диапазоне от 5% до 20%	увеличение более 20%	3	3	3	3	3
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Меры государственного регулирования в сфере экспорта-импорта / динамика ограничений	государственное регулирование курса национальной валюты / потери в результате контроля за обменным	необходимость девальвирования (обесценения) курса национальной валюты с целью сохранения	необходимость ревальвирования (повышения паритета) курса национальной валюты с целью	введение жестких мер с целью государственного регулирования курса национальной валюты	потери в результате осуществления государственного контроля над обменным курсом практически	необходимость введения государственного контроля над обменным курсом практически отсутствует	3	3	3	3	3

	на торговлю и поставки	курсом	покупательной силы на рынке (из-за разных уровней инфляции в разных странах) / дополнительная денежная эмиссия	сохранения покупательной силы на рынке (из-за разных уровней инфляции в разных странах)	не требуется	отсутствуют						
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Меры государственного регулирования в сфере экспорта-импорта / динамика ограничений на торговлю и поставки	официальные ограничения на движение капитала /динамика официальных ограничений на движение капитала / установление ограничений на перевод денег / конвертации в другие валюты	перемещения запрещены	перевод капитала существенно затрудняется, высокая вероятность введения законодательных ограничений, связанных с ввозом и вывозом капитала	существует риск неплатежа со стороны импортеров - государственных организаций	стабильность официальных ограничений на движение капитала	свободные перемещения	1	1	1	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Меры государственного регулирования в сфере экспорта-импорта / динамика ограничений на торговлю и поставки	официальные ограничения на осуществление платежей за пределами страны	введение запрета перевода валюты, приводящее к риску неплатежа	высокий риск неосуществления переводов	возможность введения ограничений на осуществление платежей за пределами страны оценивается как средняя	риск введения ограничений минимизируется путем учета любых валютных ограничений, обзора правил валютного регулирования в стране нахождения контрагента	вероятность введения ограничений оценивается как низкая	1	1	1	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Меры государственного регулирования в сфере экспорта-импорта / динамика ограничений на торговлю и поставки	динамика ограничений на экспорт	существенно затрудняется / возможность закрытия границ / наложения эмбарго рядом стран, на долю которых приходится большая часть экспорта / таможенные барьеры препятствующие вывозу отечественных товаров	проигрышные позиции на рынке в отношении поставок сырья и материалов / высокие таможенные пошлины	вероятность введения ограничений оценивается как средняя	либерализация таможенных правил / хорошие экспортные возможности для предприятий страны	наличие высокоэффективных мер, направленных на защиту отечественных товаропроизводителей	5	3	3	2	2
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Меры государственного регулирования в сфере экспорта-импорта / динамика ограничений на торговлю и поставки	динамика ограничений на импорт	открытость страны для зарубежных товаропроизводителей в ущерб отечественным интересам	введены ограничения на ввоз импортного оборудования, используемого предприятием, предприятиями отрасли	вероятность введения ограничений оценивается как средняя	либерализация таможенных правил / возможность освобождения от таможенных пошлин закупаемого технологического оборудования	возможность закрытия границ / наложения эмбарго на ряд стран, импортирующих наиболее конкурентоспособные товары	5	3	2	2	2
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Опыт в организации налогов и сборов за осуществление иностранной торговли	опыт в организации налогов и сборов за осуществление иностранной торговли	отсутствие опыта организации налогов и сборов за осуществление иностранной торговли	отсутствие успешного опыта организации налогов и сборов за осуществление иностранной торговли	достаточно эффективно функционирующая система налогов и сборов за осуществление иностранной торговли	эффективно функционирующая система налогов и сборов за осуществление иностранной торговли	возможность организации работы в зонах свободного экономического предпринимательства	3	3	3	2	2
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Транспортный риск при осуществлении внешнеэкономических сделок	транспортный риск при осуществлении внешнеэкономических сделок	поражающие факторы из-за особенностей груза и/или способа транспортировки приводят к возникновению риска для используемого транспорта и грузов, а также для посторонних объектов, находящихся вблизи маршрутов перевозки	поражающие факторы из-за особенностей груза и/или способа транспортировки приводят к возникновению риска для используемого транспорта и грузов	возможно возникновение исключительно транспортногo риска при осуществлении внешнеэкономических сделок	риски транспортировки минимизируются применением нового, высокоэффективного транспортного оборудования и страхованием транспорта и грузов на период перевозки	транспортировка грузов осуществляется с использованием максимально безрискового транспорта (н-р, трубопроводного)	5	3	3	2	2
Риски	Доверие со стороны	общая характеристика	высокая вероятность	отсутствие достаточной	возможность	возможность	наличие в стране режима	4	4	4	2	2

внешнеэкономическо й деятельности	иностранных контрагентов / инвесторов	инвестиционного климата страны с позиций иностранного инвестора	экспроприации иностранных активов	законодательной базы для иностранного инвестирования	использования гарантий экспортного риска / страхования экспортных банковских кредитов (и рисков неплатежей) повышает уровень доверия со стороны иностранных контрагентов	привлечения государственных гарантий, предоставления синдицированных кредитов, зачисления доходов от продажи продукции на счета escrow за пределами страны, использования экспортного страхования существенно повышает уровень доверия со стороны иностранных контрагентов	наибольшего благоприятствования для иностраных контрагентов					
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Доверие со стороны иностраных контрагентов / инвесторов	несоответствие национальной системы стандартов системам международных и зарубежных стандартов (промышленных, банковских), различия в технологиях, технике, деловых обычаях, культуре и др.	существенные отличия правовых систем государств, в которых действуют предприятия- контрагенты	неполнота знания деловых обычаев, бюрократических особенностей, рынков страны, климатических условий, флоры и фауны	несоответствие национальных стандартов ведения бухгалтерского учета международным нормам	наличие возможности защищать интересы в суде и апеллировать к международному законодательству	высокая прозрачность обычаев делового оборота страны	5	4	4	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Доверие со стороны иностраных контрагентов / инвесторов	взаимодействие с международными организациями	возможность принятия различных нормативных актов, ограничивающих возможности иностраных инвесторов	отсутствие правовых основ, направленных на минимизацию политических рисков	уменьшение размеров помощи международных организаций	существует заинтересованность в сотрудничестве со стороны международных партнеров	высокая заинтересованность в сотрудничестве со стороны международных партнеров, в т.ч. предоставление льготных условий кредитования, что приводит к появлению дополнительных денежных средств на всех уровнях экономики	4	4	4	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Доверие со стороны иностраных контрагентов / инвесторов	социальный аспект	высокая социальная взрывоопасность в стране	различия в национальных деловых культурах и морали в странах контрагентов	приемлемая для осуществления операций с иностранцами контрагентами социальная обстановка в стране	высокое сходство национальных деловых культур и морали в странах контрагентов	благоприятная для осуществления взаимодействия с иностранцами контрагентами социальная обстановка в стране	4	3	3	1	1
Риски внешнеэкономическо й деятельности	Доверие со стороны иностраных контрагентов / инвесторов к предприятию	Доверие со стороны иностраных контрагентов инвесторов к предприятию	негативная деловая репутация предприятия	географическая разобщенность отдельных элементов внешнеэкономической сделки: производственной, транспортной, торговой, пуско- наладочной и др. видов деятельности / ограниченный объем информации о предприятии- контрагенте	сделки предприятия характеризуются большим масштабом, что делает их доступными для ограниченного числа контрагентов	сделки с предприятием характеризуются относительной привлекательностью для иностраных инвесторов	позитивная деловая репутация предприятия	5	2	2	1	1
Юридические – законодательные риски	Риски законодательства, регулирующего определенный вид деятельности, и системы его	непрозрачность, подвижность, неопределенность, неадекватность	высокий риск законодательных изменений и, как следствие, высокий риск потерь от непредвиденного	возможность внесения изменений в арбитражную практику, в область налогообложения	акты ясны и понятны, но требуют большого профессионализма при пользовании	акты ясны и понятны для администрации и бухгалтерии	акты ясны и понятны широкому кругу пользователей	5	3	2	2	2

	реализации / несовершенство законодательной базы		законодательного регулирования / нечеткость и непрерывная изменчивость законодательных и нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность									
Юридические законодательные риски	– Риски законодательства, регулирующего определенный вид деятельности, и системы его реализации / несовершенство законодательной базы	характеристика возможных изменений законодательства	возможны потери вследствие принятия неблагоприятного законодательства (н-р, невозможность взыскать с виновника из-за несовершенства законодательства), которые могут привести к аресту имущества и/или всех счетов предприятия / высокая вероятность изменения законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность	возможны изменения законодательства, касающиеся основной деятельности предприятия: схемы и нормы амортизации, торговая и таможенная политика	возможны изменения законодательства в части, не касающейся непосредственно основной деятельности / не оказывающих существенное влияние на деятельность предприятия: законов по труду и охране окружающей среды, защиты прав потребителей, транспортного регулирования	законодательство характеризуется стабильностью	законодательство характеризуется стабильностью, возможно внесение изменений в законодательство, исключительно улучшающих условия осуществления финансово-хозяйственной деятельности	5	4	3	1	1
Юридические законодательные риски	– Риски законодательства, регулирующего определенный вид деятельности, и системы его реализации / несовершенство законодательной базы	противоречивость между законами различных уровней власти	противоречивость между законами, подзаконными актами и инструкциями различных уровней власти, приводящая к невозможности осуществления инвестиционной деятельности	противоречивость между законами различных уровней власти, приводящая к конфликту интересов	сложность законодательного регулирования, приводящая к возникновению неясных моментов и противоречий	ярко выраженные противоречия между законодательными актами различных органов власти отсутствуют	законодательные акты, принимаемые нижестоящими органами власти четко соответствуют законодательным актам, принятым на более высоком уровне власти	5	3	3	1	1
Юридические законодательные риски	– Риски законодательства, регулирующего определенный вид деятельности, и системы его реализации / несовершенство законодательной базы	отсутствие законодательного регламентирования / неполнота, незавершенность	отсутствует по всему виду инвестиционной деятельности, неурегулированность налогообложения, правил торговли, условий конкуренции, концепции траста / отсутствие нормативно-правовой базы, в полной мере учитывающей защиту интересов государства, организаций, населения и окружающей среды в случае наступления неблагоприятных событий	недостаточное законодательное урегулирование некоторых видов операций (отдельным вопросам, возникающим в процессе деятельности) / при наступлении аварийных и чрезвычайных ситуаций, недостаточное урегулирование деятельности малого предпринимательства	недостаточно четкое урегулирование условий защиты интеллектуальной собственности, know-how, собственности на недра, полезные ископаемые в недрах, приводящее к неадекватной оценке нематериальных активов	отсутствие четкой практики применения законодательства	четкое урегулирование широкого спектра вопросов, регулирующих инвестиционную деятельность, отработанная практика применения законодательства	4	3	1	2	2
Юридические законодательные риски	– Риски системы реализации законодательства	несовершенство судебной системы /судебно-арбитражной системы	несовершенство системы исполнения судебных актов в части исполнения обязательств контрагентами предприятия	отсутствие независимости судопроизводства и арбитража	несовершенство системы исполнения судебных актов, подлежащих исполнению предприятием	четко отлаженная система судопроизводства	четко отлаженная система судопроизводства в условиях постоянного проведения комплекса мер, направленных на повышение эффективности судебной системы	5	5	3	2	2

Юридические законодательные риски	–	Риски системы реализации законодательства	отсутствие судебной практики	отсутствие судебной практики по значительному спектру вопросов, регламентирующих инвестиционную деятельность	отсутствие судебной практики по некоторым вопросам, регламентирующим деятельность предприятия	достаточно эффективная судебная система, наличие прецедентов по вопросам, касающимся деятельности предприятия	предприятие в своей деятельности активно пользуется квалифицированной юридической помощью, получает консалтинговые услуги	эффективная судебная система, предприятие в своей деятельности активно пользуется квалифицированной юридической помощью, получает консалтинговые услуги	5	4	3	1	1
Юридические законодательные риски	–	Риски системы реализации законодательства	сложность исполнения / несовершенство механизма исполнения судебных решений	обусловлена инерционностью и неоднозначностью трактования законов	обусловлена недостаточными или неквалифицированным и правовыми консультациями	обусловлена низкой квалификацией сотрудников исполнительных органов на местах	достаточно эффективный механизм исполнения судебных решений	высоко эффективный механизм исполнения судебных решений	4	3	2	2	2
Юридические законодательные риски	–	Риски системы реализации законодательства	контроль со стороны органов исполнительной власти	контроль за порядком осуществления инвестиционной деятельности со стороны властных структур полностью отсутствует	многочисленные проверки органами исполнительной власти	возможны проверки проекта, последствия которых не могут оказать существенного негативного влияния на ход реализации проекта	риск проверок хода реализации проекта со стороны органов исполнительной власти отсутствует в связи четким оформлением всей документации, регламентирующей ход реализации проекта	риск проверок хода реализации проекта со стороны органов исполнительной власти отсутствует в связи четким оформлением всей документации, регламентирующей ход реализации проекта	4	3	2	3	3
Юридические законодательные риски	–	Риски системы реализации законодательства	некомпетентность или лоббирование узконаправленных частных или партийных интересов при принятии законодательных актов	высокий уровень некомпетентности при принятии законодательных актов	резкое увеличение численности работников аппарата управления на федеральном и местном уровнях, приводящее к возможной некомпетентности государственных служащих	существует определенное лоббирование интересов, не оказывающих негативного влияния на деятельность предприятия	высокая стабильность законодательства в части, касающейся деятельности предприятия	возможные изменения законодательства могут быть охарактеризованы как позитивные для предприятия	5	3	3	2	2
Юридические законодательные риски	–	Соответствие деятельности предприятия действующему законодательству/ Правовая обеспеченность проекта /юридическая реализуемость проекта / Риск гражданской ответственности	соответствие деятельности предприятия действующему законодательству /приемлемость правовой ситуации на предприятии / правовые ошибки при осуществлении деятельности	в целом не соответствует законодательству / неспособность организации соответствовать требованиям законов / риск потери прав деятельности /отсутствие реального хозяйственного права	отдельные мероприятия, осуществляемые в рамках проекта не соответствуют законодательству и/или несоблюдение организацией требований нормативных правовых актов и заключаемых договоров	существует возможность неправильных юридических консультаций / несвоевременного составления документов	разработка типовых форм договорной документации и внутренней документации, а также порядка рассмотрения, экспертизы и заключения нестандартных договоров и соглашений	постоянная юридическая экспертиза соответствия учредительных, внутренних нормативных и распорядительных документов, а также заключаемых договоров действующему законодательству	5	3	2	1	1
Юридические законодательные риски	–	Соответствие деятельности предприятия действующему законодательству/ Правовая обеспеченность проекта /юридическая реализуемость проекта / Риск гражданской ответственности	наличие судебных процессов, в которые вовлечено предприятие	предприятие находится в состоянии судебного процесса, который может существенно ухудшить его финансовое состояние или вынесение арбитражным судом определения/решения о введении в отношении клиента одной из	неблагоприятные последствия судебного разбирательства	риск вовлечения в судебные процессы обусловлен несвоевременным составлением документов	риск минимизируется путем строгого соблюдения законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность	риск минимизируется путем постоянного изучения арбитражной (судебной) практики, а также поддержания в актуальном состоянии справочных правовых систем / защита от обвинений в суде осуществляется высококвалифицированн	5	3	2	1	1

			процедур банкротства в соответствии с законодательством				ыми специалистами /специальной подрядной организацией						
Юридические законодательные риски	–	Соответствие деятельности предприятия действующему законодательству/ Правовая обеспеченность проекта /юридическая реализуемость проекта / Риск гражданской ответственности	адекватное оформление собственности предприятия (в т.ч., задействованной в проекте)	высокий риск смены собственника в связи с неадекватным оформлением собственности, задействованной при реализации проекта	ошибки в оформлении прав собственности на объекты, задействованные в проекте	ошибки в оформлении прав собственности на объекты, задействованные в проекте, не выявлены	адекватное оформление собственности предприятия (в т.ч., задействованной в проекте)	адекватное оформление собственности предприятия (в т.ч., задействованной в проекте), постоянное изучение действующего законодательства, с целью поддержания уровня юридической грамотности предприятия и порядка оформления собственности	5	4	3	1	1
Юридические законодательные риски	–	Соответствие деятельности предприятия действующему законодательству/ Правовая обеспеченность проекта /юридическая реализуемость проекта / Риск гражданской ответственности	возможность получения разрешений на разработку и реализацию проекта	высокий риск неполучения /непродления лицензий, допусков, разрешений и пр. государственных регулирующих и надзорных органов	риск задержек в получении лицензий, допусков, разрешений и пр. государственных регулирующих и надзорных органов / в полученных лицензиях имеются ошибки	существует риск изменения надзорно-регулирующих норм в ходе реализации проекта, требующих переоформления лицензий	на предприятии имеются действующие разрешения на разработку и реализацию проекта	на предприятии имеются действующие разрешения на разработку и реализацию проекта, отсутствие барьеров в получении, при необходимости, дополнительных разрешений	5	3	2	1	1
Юридические законодательные риски	–	Соответствие деятельности предприятия действующему законодательству/ Правовая обеспеченность проекта /юридическая реализуемость проекта / Риск гражданской ответственности	наличие документации, регламентирующей сделки, необходимые для реализации проекта	документация по сделкам недостаточна по объему	документация по сделкам некорректна / неправильное ведение документации	документы содержат ошибки, не оказывающие существенного влияния на результат деятельности предприятия	наличие документации, регламентирующей сделки, предусмотренные в ходе реализации проекта	наличие документации, регламентирующей сделки, предусмотренные в ходе реализации проекта, четкая юридическая экспертиза заключенных договоров	5	3	2	1	1
Юридические законодательные риски	–	Юридический риск во взаимоотношения с контрагентами / отказ контрагента от выполнения обязательств	юридический риск во взаимоотношения с контрагентами / отказ контрагента от выполнения обязательств	высокий риск изменения законодательства, вследствие чего контрагент не обязан выполнять обязательства, и / или выполнение им обязательств привет к нарушению закона	существующая противоречивость реального хозяйственного права, что препятствует снижению общего уровня риска через контрактные отношения	риск отказа контрагентов от выполнения обязательств минимизируется путем заключения договорных отношений с контрагентами	четкое урегулирование взаимоотношений с контрагентами путем закрепления в договорах порядка исполнения договора и штрафных санкций за его неисполнение	четкое урегулирование взаимоотношений с контрагентами путем закрепления в договорах порядка исполнения договора и штрафных санкций за его неисполнение, а также изменения условий договора	5	4	3	1	1
Юридические законодательные риски	–	Меры по борьбе с юридическим риском на уровне предприятия	Меры по борьбе с юридическим риском на уровне предприятия	отсутствие на предприятии системы контроля за уровнем юридического риска	отсутствие осуществления юридической экспертизы соответствия учредительных, внутренних и нормативных распорядительных документов, а также заключаемых договоров действующему законодательству, иным нормативным правовым актам	разработка типовых форм договорной документации и внутренней документации	разработка типовых форм договорной документации и внутренней документации	постоянное изучение арбитражной (судебной) практики, а также поддержанием в актуальном состоянии справочных правовых систем	5	4	3	1	1

Риски господдержки - госрегулирования	Государственное регулирование	создание общих условий для функционирования бизнеса в стране, в том числе, бизнеса в его малых формах / защита интересов инвесторов	меры ограничительного характера способны негативно повлиять на научно – исследовательскую программу, планы производства и сбыта продукции предприятия	отсутствие четкой государственной политики в отношении защиты отечественных производителей	последовательная децентрализация инвестиционного процесса путем развития многообразных форм собственности, повышения роли собственных источников предприятий	создание возможностей формирования субъектами инвестиционной деятельности собственных инвестиционных фондов	экономическая политика, направленная на поддержку проекта	5	4	2	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Государственное регулирование	разработка и утверждение стандартов и осуществления контроля за их соблюдением	отсутствие системы государственных стандартов, приводящее к возможности производства продукции низкого качества	жесткая система государственных стандартов в различных отраслях экономики, приводящих к невозможности производства определенных видов продукции	эффективная система стандартизации продукции, позволяющая производить продукцию требуемого качества широкому кругу субъектов предпринимательской деятельности	эффективная система стандартизации продукции, позволяющая производить продукцию требуемого качества широкому кругу субъектов предпринимательской деятельности в условиях наличия эффективной системы контрольных мероприятий	эффективная система стандартизации продукции, позволяющая производить продукцию требуемого качества широкому кругу субъектов предпринимательской деятельности в условиях наличия эффективной системы контрольных мероприятий и постоянного совершенствования системы стандартов	5	4	3	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Государственное регулирование	проведение кредитной политики, политики ценообразования, регулирование учетной ставки банковского кредита, наличие нормативных, структурных и иных ограничений на доходность продукции	законодательно установленные ограничения на максимальную рентабельность производимой продукции	регулированию подвержены действующий порядок распоряжения имуществом и его отчуждения, тарифы, регулируемые соответствующими министерствами или комиссиями	осуществляется косвенное регулирование рентабельности продукции путем изменения учетной ставки банковского кредита	проведение кредитной политики и политики ценообразования, направленных на повышение привлекательности условий осуществления хозяйственной деятельности предприятиями	проведение кредитной политики и политики ценообразования, направленных на повышение привлекательности условий осуществления хозяйственной деятельности предприятиями в условиях постоянного совершенствования условий осуществления предпринимательской деятельности	4	3	2	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Государственное регулирование	разработка и реализация федеральных строительных программ	отсутствие федеральных строительных программ	существенные барьеры для включения субъектов инвестиционной деятельности в федеральные строительные программы	осуществление разработки и реализации федеральных строительных программ	активная деятельность государства в разработке и реализации федеральных строительных программ	активная деятельность государства в разработке и реализации федеральных строительных программ	4	4	3	2	2
Риски господдержки – госрегулирования	Государственное регулирование	разработка и проведение единой государственной научно- технической политики	практически полная невозможность осуществления научной деятельности	существенные барьеры для осуществления научной деятельности	барьеры для осуществления научной деятельности отсутствуют	благоприятные условия для осуществления научной деятельности	благоприятные условия для осуществления мероприятий, направленных на совершенствование условий для развития научно- технической политики	5	3	2	1	1
Риски господдержки	Экономические	экономические методы	полное отсутствие	отсутствие	расширение	принятие	создание свободных	5	4	3	2	2

– госрегулирования	методы регулирования инвестиционной деятельности	регулирования инвестиционной деятельности	применяемых экономических методов регулирования инвестиционной деятельности	эффективных экономических методов регулирования инвестиционной деятельности	использования средств населения и иных внебюджетных источников финансирования жилищного строительства и строительства объектов социально-культурного назначения	государственных инвестиционных программ, предоставление субъектам инвестиционной деятельности льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами	экономических зон					
Риски господдержки – госрегулирования	Экономические методы регулирования инвестиционной деятельности	финансовая поддержка, в т.ч. по категориям проектов, обеспечивающим производство продукции /распределение и перераспределение финансовых ресурсов	финансовая поддержка не осуществляется	осуществляется поддержка экспортной продукции не сырьевых отраслей, имеющих спрос на внешнем рынке	осуществляется поддержка продукции, не имеющей зарубежных аналогов	осуществляется поддержка импортозамещающей продукции с более низким уровнем цен (по сравнению с ценами импортной продукции)	осуществляется поддержка продукции, пользующейся спросом на внутреннем рынке	5	4	3	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Налоговое регулирование инвестиционно-инновационной деятельности	совершенствование системы налогов, механизма начисления амортизации и использования амортизационных отчислений	противоречия в налоговом законодательстве, высокий уровень фискальной нагрузки на предприятия, неустойчивость налогового законодательства	неустойчивое налоговое регулирование	стимулирование инвестиционной активности с помощью налогов, налоговых льгот, норм амортизации и ее индексации	установление субъектам инвестиционной деятельности специальных налоговых режимов, не носящих индивидуального характера	установление субъектам инвестиционной деятельности специальных налоговых режимов, не носящих индивидуального характера, предоставление льгот по налогу на прибыль	5	4	3	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Возможность реализации проекта с участием органов местного самоуправления	прямое участие государства в инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений	отсутствие мер государственного регулирования, направленных на повышение привлекательности инвестиционной деятельности	отсутствие прямого участия государства в инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений	размещение средств федерального бюджета для финансирования инвестиционных проектов в порядке, предусмотренном законодательством РФ о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд (на возвратной и срочной основах с уплатой процентов, либо на условиях закрепления в госсобственности части акций создаваемого акционерного общества (с целью дальнейшей реализации их на рынке ценных бумаг)	разработка, утверждение и финансирование инвестиционных проектов за счет средств федерального бюджета	предоставление финансовой помощи в виде дотаций, субсидий, субвенций, бюджетных ссуд на развитие отдельных регионов, отраслей, производств /формирование перечня строек и объектов технического перевооружения для федеральных государственных нужд и финансирования их за счет средств федерального бюджета	5	4	3	2	2
Риски господдержки – госрегулирования	Возможность реализации проекта с участием органов местного самоуправления	возможность реализации проекта с участием органов местного самоуправления	возможность реализации проекта с участием органов местного самоуправления отсутствует	господдержка в форме передачи в уставный капитал предприятия имущества, составляющего долю субъекта в убыточных компаниях	кредитно–финансовый механизм (предоставление кредитов, оплата части процентной ставки, предоставление инвестиционного налогового кредита)	предоставление государственных гарантий (в объеме не более 60% и залогов при кредитовании /организация сбыта продукции, производимой в рамках проекта путем подписания трехсторонних	размещение ограниченных централизованных капитальных вложений и государственное финансирование проектов производственного назначения в соответствии с федеральными целевыми программами (на конкурентной основе)	5	4	3	1	1

						соглашений (с включением исполнительных органов власти))	/ значительное расширение практики совместного государственно-коммерческого финансирования инвестиционных проектов / заключение контрактов на разработку новой продукции и технологий, прямые государственные закупки высокотехнологичного оборудования					
Риски господдержки – госрегулирования	Господдержка / госрегулирование в области ВЭД	сертификация продукции и патентование новых разработок	отсутствие системы сертификации продукции и патентования новых разработок	неэффективная система сертификации продукции и патентования новых разработок	оказание помощи в сертификации продукции и патентовании новых разработок за рубежом	защита российских организаций от поставок морально устаревших и материалоемких, энергоемких и не наукоёмких технологий, оборудования, конструкций и материалов	эффективная система сертификации продукции и патентования новых разработок	5	4	2	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Господдержка / госрегулирование в области ВЭД	антидемпинговое регулирование	отсутствие антидемпингового законодательства в условиях продажи иностранных товаров по демпинговым ценам	временная защита отечественного производителя от иностранной конкуренции	антидемпинговое законодательство, направленное на борьбу с внутренней экспансией дешевого экспорта	антидемпинговое законодательство, направленное на борьбу с внутренней экспансией дешевого экспорта и ограничение конкуренции для национальных производителей	антидемпинговое законодательство, направленное на борьбу с внутренней экспансией дешевого экспорта и ограничение конкуренции для национальных производителей	5	4	2	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Господдержка / госрегулирование в области ВЭД	финансовая поддержка	отсутствие финансовой поддержки в области внешнеэкономической деятельности	неэффективная система финансовой поддержки в области внешнеэкономической деятельности	осуществление финансовой поддержки с привлечением фондов, содействующих развитию предприятий в научно-технической сфере	возмещение текущих производственных расходов предприятий, связанных с экспортной деятельностью	возмещение текущих производственных расходов, связанных с экспортной деятельностью приоритетных предприятий	5	4	3	1	1
Риски господдержки – госрегулирования	Господдержка / госрегулирование в области ВЭД	предоставление концессий национальным и иностранным инвесторам	преимущественное предоставление концессий иностранным инвесторам	концессии национальным и иностранным инвесторам предоставляются	предоставление концессий национальным и иностранным инвесторам по итогам торгов	эффективная система предоставления концессий национальным и иностранным инвесторам	эффективная система предоставления концессий национальным и иностранным инвесторам с преимущественным предоставлением концессий национальным инвесторам	5	4	2	1	1
Политические риски	Социально-политический риск (риск социально-политических изменений)/Возможность изменений	социально-политический риск (риск социально-политических изменений)/Возможность изменений	резкое ухудшение политической власти, приводящее к невозможности осуществления хозяйственной	неустойчивость политического режима в стране	стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране, при этом ожидается повышение политической стабильности	3	3	3	2	2

	общественно-политического климата в стране / Уровень социально-политической стабильности /Стабильность политической обстановки /ситуации	общественно-политического климата в стране / Уровень социально-политической стабильности /Стабильность политической обстановки /ситуации	деятельности									
Политические риски	Влияние политических факторов на деятельность предприятия	влияние политических факторов на деятельность предприятия	влияние политических факторов может привести к потере контроля над предприятием	влияние политических факторов может привести возникновению непредвиденных затрат, снижению доходов, потере прибыли	политические факторы оказывают незначительное влияние на деятельность предприятия	политические факторы практически не влияют на деятельность предприятия	политические факторы оказывают позитивное влияние на деятельность предприятия	5	4	3	2	2
Политические риски	Угроза стабильности извне / Внешние отношения (безопасность, оборона) / Внешние конфликты	риск внешнего завоевания государства	чрезвычайно высокий риск внешнего завоевания государства	существует риск внешнего завоевания государства	внешние конфликты отсутствуют, положение государства на внешнеполитической арене стабильное	устойчивость положения государства на внешнеполитической арене, государство представляет собой угрозу для других государств	высокая устойчивость государства на внешнеполитической арене, отсутствует угроза как самому государству, так и со стороны государства	2	2	2	2	2
Политические риски	Угроза стабильности извне / Внешние отношения (безопасность, оборона) / Внешние конфликты	риск снижения суверенитета (способность государства отстаивать свои интересы на международной арене)	высокий уровень внешнеполитического давления на государство, приводящий к возможности полной потери суверенитета	высокий уровень внешнеполитического давления на государство	риск снижения суверенитета может быть оценен как средний	высокая способность государства отстаивать свои интересы на международной арене	высокая способность государства отстаивать свои интересы на международной арене, возможность оказания влияния на действия других стран	3	3	3	3	3
Политические риски	Угроза стабильности извне / Внешние отношения (безопасность, оборона) / Внешние конфликты	риски глобализации (вследствие интеграции в глобальную экономику)	угроза экономической безопасности стран вследствие перехода контроля над национальными недрами к другим странам или международным транснациональным корпорациям	угроза снижения привлекательности товаров, производимых в стране под воздействием процессов глобализации	влияние риска глобализации может быть оценено как среднее	привлекательность товаров, производимых в стране несколько увеличится вследствие интеграции в глобальную экономику	привлекательность товаров, производимых в стране, существенно увеличится вследствие интеграции в глобальную экономику	4	4	3	1	1
Политические риски	Угроза стабильности извне / Внешние отношения (безопасность, оборона) / Внешние конфликты	отношения между государствами	риск запрета на экономические взаимоотношения с иностранными государствами	ухудшение отношений между государствами, влияющее на деятельность совместных предприятий, на отношения с зарубежными партнерами	международные отношения государства достаточно стабильные	высокий уровень стабильности международных отношений	высокий уровень стабильности международных отношений на фоне проведения дальнейших мер, направленных на их укрепление	3	3	3	3	3
Политические риски	Уровень правовой стабильности	возможность неблагоприятных изменений в законодательстве	в анализируемом периоде произошло существенное изменение законодательства, негативным образом повлиявшее на возможность осуществления предпринимательской деятельности в стране	существенные изменения законодательства в анализируемом периоде, характер влияния которых не определен или существует возможность существенных изменений законодательства, которые повлияют негативно на	изменения законодательства, произошедшие в анализируемом периоде, не отразятся негативным образом на возможности осуществления предпринимательской деятельности	в анализируемом периоде не произошло существенных изменений в законодательстве, значительно влияющих на возможность осуществления предпринимательской деятельности	изменения законодательства, произошедшие в анализируемом периоде, позитивно влияют на возможность осуществления предпринимательской деятельности	5	4	3	2	2

				возможность осуществления предпринимательской деятельности								
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	в анализируемом периоде произошла внезапная смена правительства (при этом, новое правительство отказывается выполнять принятые предшественниками обязательства) или правительство под угрозой смены и/или угроза прихода к власти партий, стремящихся к отказу от рыночных отношений	нестабильность политической власти на федеральном и/или региональном уровнях, приводящая к возможности кардинального пересмотра сложившихся отношений собственности; этнополитические конфликты / изменение политического режима	возможны изменения осуществляемого государством политического курса, не носящие негативный характер для осуществления предпринимательской деятельности	возможны изменения осуществляемого государством политического курса, которые повлияют позитивно на характер осуществления предпринимательской деятельности	сильный авторитет государственных структур	3	3	3	2	2
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	стабильность государственной политики / стабильность политической системы	существенные изменения в законодательстве, государственной политике, носящие негативный характер /неясность и непредсказуемость экономической политики государства /постоянные и непредсказуемые изменения правил хозяйствования	недостаточная предсказуемость экономической политики государства в сфере таможенного, валютного, налогового и кредитно-финансового регулирования /опасность свертывания экономических и политических реформ	возможны изменения направлений промышленной структурной политики, не носящие негативного характера	высокая стабильность политической системы страны	высокая стабильность политической системы страны на фоне планирующихся позитивных изменений в государственной политике	4	4	3	3	3
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	тенденции межпартийных отношений в стране / развитие политических партий /выборы различных уровней	распределение политических симпатий населения по результатам последних выборов не в сторону выбранных представителей, ярко выраженная межпартийная борьба	появление в органах государственной власти лобби от различных политических групп, оказывающих существенное влияние на выработку политического курса и законодательства	наличие некоторого влияния на выработку политического курса и законодательства со стороны политических групп	высокий уровень независимости от различных политических групп в принятии решений	выбранные государственные представители обладают высоким уровнем поддержки со стороны населения	3	3	3	1	1
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	политическое давление	ярко выраженные сепаратистские настроения	сепаратистские настроения в обществе	уровень политического давления может быть оценен как средний	политическое давление практически отсутствует	политическое давление отсутствует, свобода слова, свобода перемещения по политическим мотивам	3	3	3	2	2
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	характеристика официальной оппозиции	сильная официальная оппозиция, влияние которой крайне деструктивно	существует официальная оппозиция, влияние которой деструктивно	влияние официальной оппозиции может быть оценено как среднее	существует официальная оппозиция, влияние которой конструктивно	сильная официальная оппозиция, влияние которой конструктивно	3	3	3	2	2
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический	влияние нелегальной оппозиции	влияние нелегальной оппозиции может быть оценено как очень сильное вплоть до	влияние нелегальной оппозиции может быть оценено как сильное	влияние нелегальной оппозиции может быть оценено как среднее	незначительное влияние нелегальной оппозиции	нелегальная оппозиция отсутствует	3	3	3	3	3

	риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)		угрозы революции									
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	вероятность вооруженных конфликтов / риск военных действий, гражданских беспорядков и народных волнений /политический терроризм и гражданская война / забастовки	деятельность предприятия планируется к осуществлению в зоне военных действий и/или невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие обострения внутривполитической ситуации в стране	высокая вероятность военных конфликтов внутри страны революций, террористических актов / гражданские волнения, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам инвесторов	средняя вероятность забастовок, мятежей	умеренная вероятность забастовок, мятежей	вероятность забастовок, мятежей практически отсутствует	3	3	3	1	1
Политические риски	Стабильность правительства, политической власти /Геополитический риск (включая риск распада государства под воздействием внутренних сил)	влияние военных на политику	влияние военных на политику может быть оценено как очень сильное вплоть до угрозы революции	влияние военных на политику может быть оценено как сильное	влияние военных на политику может быть оценено как среднее	незначительное влияние военных на политику	влияние военных на политику отсутствует	2	2	2	2	2
Политические риски	Взаимодействие различных органов власти	противоречия в разграничении экономических прав, компетенций и ответственности между федеральными и региональными властями / расстановка политических сил в обществе	существенный уровень конфликтов, возникающих в процессе расстановки политических сил в обществе	ослабленность центральной власти и нарушение координации в деятельности центра и регионов	наличие некоторых противоречий в разграничении экономических прав, компетенций и ответственности между федеральными и региональными властями	противоречия в разграничении экономических прав, компетенций и ответственности между федеральными и региональными властями практически отсутствуют	среда прямого воздействия на субъекты предпринимательской деятельности (государственные службы) может быть охарактеризована как дружественная	3	3	3	1	1
Политические риски	Взаимодействие различных органов власти	отношение местной бюрократии / коррупция в правительстве и качество бюрократии	коррупцированное и противостоящее / нарушение прав участников экономических отношений государственными структурами	чиновники-временщики, ослабляющие уровень экономической активности и усиливающие уровень ее рискованности	уровень коррупцированности чиновников может быть оценен как средний	отсутствует негативное влияние местной бюрократии	влияние государственных структур характеризуется как содействующее и эффективное	5	4	3	1	1
Политические риски	Оценка социальной стабильности / Социально - политический риск	Оценка социальной стабильности / Социально - политический риск	крайняя напряженность в обществе / реальная угроза сложившимся местным сообществам, взаимоотношениям между людьми, социальными группами	снижение стабильности в обществе / ожидается увеличение вероятности социальных потрясений	изменяющиеся общественные ценности, установки, нравы и др.	высокий уровень социальной стабильности в обществе	высокий уровень социального благополучия общества	4	4	4	3	3
Политические риски	Оценка социальной стабильности / Социально - политический риск	отношения рабочей силы с управленческим аппаратом	частные забастовки	негативная реакция работающего населения на управленческую политику	отсутствие негативной реакции работающего населения на управленческую политику	высокая лояльность работающего населения к проводимой управленческой политике	высокий уровень сотрудничества работающего населения с управленческим аппаратом, приводящий к существенным позитивным изменениям в организации производственных процессов	5	4	3	3	3
Политические риски	Оценка социальной стабильности / Социально -	оценка уровня безработицы в следующие 12 месяцев	текущий уровень безработицы превышает 15% от экономически	текущий уровень безработицы превышает 15% от	текущий уровень безработицы не превышает 10% от	текущий уровень безработицы менее 5% от экономически	текущий уровень безработицы менее 5% от экономически активного	2	2	2	2	2

	политический риск		активного населения, прогнозируется увеличение уровня безработицы в следующие 12 месяцев	экономически активного населения	экономически активного населения	активного населения	населения, прогнозируется его снижение в ближайшее время					
Политические риски	Оценка социальной стабильности / Социально - политический риск	оценка распределения совокупного дохода	резкое расслоение общества по уровню доходов	существенное расслоение общества по уровню доходов	существующие диспропорции в распределении совокупного дохода не приводят возникновению существенного социального недовольства в обществе	относительно равномерное распределение совокупного дохода в обществе	равномерное распределение совокупного дохода в обществе	4	4	4	4	4
Политические риски	Оценка социальной стабильности / Социально - политический риск	локальные этнополитические конфликты / напряженность в отношениях с другими нациями	высокая вероятность локальных этнополитических конфликтов	наличие беженцев и вынужденных переселенцев	вероятность локальных этнополитических конфликтов может быть оценена как средняя	умеренная вероятность локальных этнополитических конфликтов	возможность локальных этнополитических конфликтов практически отсутствует	3	3	3	3	3
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	общая характеристика уровня влияния правительства на экономику	постоянное и определяющее /безграничное вмешательство политиков в экономику	принятие решений органами власти, существенно влияющих на условия ведения того или иного вида бизнеса	принятие решений органами власти, влияние которых на условия ведения бизнеса не может быть оценено как высокое	принятие решений органами власти, влияние которых на условия ведения бизнеса не может быть оценено как негативное, вмешательство правительства в экономику минимальное	принятие решений органами власти, влияние которых на условия ведения бизнеса может быть оценено как позитивное	5	4	2	1	1
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	риск национализации без полной компенсации / возможность национализации и экспроприации собственности/частных инвестиций	возможность полной потери средств, инвестированных в основные фонды: проект находится в жесткой связи с существующим политическим режимом и/или имеет важное значение для национальной экономики / социальной политики / международного престижа	возможность принудительного выкупа властями имущества предприятия без предоставления полной компенсации/ ограничение доступа инвесторов к управлению активами	возможность частичной потери средств, инвестированных в основные фонды	национализация и экспроприация собственности возможна исключительно на условиях предоставления полной компенсации	возможность национализации и экспроприации собственности практически отсутствует	4	3	3	1	1
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	государственная собственность в экономике	преобладающая, в условиях неэффективной государственной политики в части предоставления собственности в управление с целью осуществления предпринимательской деятельности	государственная собственность в экономике преобладающая, характер влияния политики предоставления собственности в управление с целью осуществления предпринимательской деятельности на процесс ведения бизнеса не определен	государственная собственность в экономике преобладающая в условиях довольно рациональной политики предоставления собственности в управление с целью осуществления предпринимательской деятельности	государственная собственность в экономике преобладающая в условиях рациональной политики предоставления собственности в управление с целью осуществления предпринимательской деятельности, что влияет позитивным образом на характер ведения бизнеса	объем государственной собственности в экономике очень незначительный	3	3	3	2	2
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	изменение экономической политики государства	существенные изменения инвестиционного климата / наложение	усиление государственного вмешательства в отрасли / пересмотр	в анализируемом периоде произошли незначительные изменения	относительная стабильность экономической политики государства	в анализируемом периоде произошли незначительные изменения экономической	4	3	3	2	2

			эмбарго	итогов приватизации	экономической политики государства, которые не повлияют существенно на характер осуществления предпринимательской деятельности		политики государства, характер влияния которых на процесс осуществления предпринимательской деятельности может быть оценен как позитивный					
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	запрет перевода средств за границу / изменение режима вывоза прибыли /риск трансферта /мораторий платежа	введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств / ограничения на перевод капитала за границу	запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа- обязательство перед экспортерами выполняется в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения	средняя вероятность изменения режима вывоза прибыли	прогнозируется сохранение существующего режима вывоза прибыли	возможность позитивных изменений режима вывоза прибыли	2	2	2	2	2
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	изменение режима конвертируемости внутренней валюты	невозможность конвертации валют (риск нарушения валютной конвертации)	высокий риск неконвертируемости валюты	средняя вероятность изменения режима конвертируемости внутренней валюты средняя	прогнозируется сохранение существующего режима конвертируемости внутренней валюты в условиях высокой точности прогнозирования	возможность позитивных изменений режима конвертируемости внутренней валюты	3	3	3	3	3
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	изменения в соглашениях по производству	вынужденная продажа	нормирование выпуска	вынужденные цены / регулирование цен	изменения в соглашениях по производству маловероятны	возможность позитивных изменений в соглашениях по производству	3	2	2	2	2
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	государственная поддержка	в анализируемом периоде государством допускалось невыполнение как участником или инвестором инвестиционных проектов своих обязательств по проекту (различного рода дефолты, прекращение договора и другие финансовые потрясения)	возможное невыполнение государством как участником или инвестором ИП своих обязательств по проекту (различного рода дефолты, прекращение договора и другие финансовые потрясения)	возможность предоставления государственных гарантий по привлекаемым кредитным ресурсам	возможность привлечения заемных ресурсов на условиях субсидирования государством процентных ставок	возможность привлечения средств безвозмездного целевого финансирования	4	4	3	1	1
Политические риски	Вмешательство правительства в экономику	выполнение поставленных государством экономических задач	значительное число поставленных экономических задач не выполнено	часть значимых экономических задач не выполнена	некоторые экономические задачи государства не выполнены /выполнены не в полном объеме	полное выполнение поставленных государством задач	поставленные государством экономические задачи выполнены полностью, эффективным способом в условиях наличия мер дальнейшего планирования выполнения задач	3	3	3	3	3
Политические риски	Ограничения вводимые государством	лицензирование некоторых видов деятельности /ее возможность в будущем	изменения порядка лицензирования, которые привели к отзыву или приостановке лицензий на осуществление отдельных видов деятельности	высокая вероятность изменений порядка лицензирования, которые могут привести к отзыву или приостановке лицензий на осуществление отдельных видов деятельности	высокая вероятность изменений порядка лицензирования, которые в долгосрочной перспективе не окажут негативного влияния на характер осуществления предпринимательской	средняя вероятность изменений порядка лицензирования, которые в долгосрочной перспективе не окажут негативного влияния на характер осуществления предпринимательской деятельности	не прогнозируется существенное изменение порядка лицензирования предпринимательской деятельности	5	3	3	1	1

					деятельности							
Политические риски	Ограничения вводимые государством	порядок проведения тендеров по госзакупкам	высокая вероятность изменения порядка проведения тендеров по госзакупкам	высокая вероятность изменения порядка проведения тендеров по госзакупкам	высокая вероятность изменения порядка проведения тендеров по госзакупкам в условиях среднего уровня зависимости предприятия от проводимых тендеров по госзакупкам	средняя вероятность изменения порядка проведения тендеров по госзакупкам в условиях среднего уровня зависимости предприятия от проводимых тендеров по госзакупкам	независимость предприятия от проводимых тендеров по госзакупкам	1	1	1	2	2
Политические риски	Ограничения вводимые государством	изменения, связанные с фискальным регулированием экономики / изменения налогообложения	изменения, приводящие к невозможности реализации запланированных инвестиционных проектов	изменения, приводящие к риску превышения сметной стоимости проекта	изменения, связанные с фискальным регулированием экономики, которые не отразятся существенно на характере ведения предпринимательской деятельности	изменения, связанные с фискальным регулированием экономики, маловероятны	планируются изменения фискального регулирования экономики, которые повлияют позитивно на характер осуществления предпринимательской деятельности	5	4	3	1	1
Политические риски	Ограничения вводимые государством	изменения таможенного законодательства / установление региональных ограничений на перемещение товаров, перевод денег, вывоз прибыли и капитала за рубеж / изменение тарифов, пошлин на экспорт /импорт оборудования, машин, технологий	новые правила ведения внешнеэкономической деятельности /введение новых тарифов на грузовые перевозки различными видами транспорта /результатом изменений будет являться несоответствие оборудования международным стандартам	высокая вероятность изменений таможенного законодательства, которые существенно повлияют на характер ведения предпринимательской деятельности	риск изменений таможенного законодательства минимизируется путем учета валютных ограничений на основании обзора правил валютного регулирования в стране нахождения контрагента	изменения таможенного законодательства, включая изменение пошлин и тарифов, установление региональных ограничений на перемещения товаров, денег, прибыли, капитала за рубеж маловероятны	изменения таможенного законодательства, включая изменение пошлин и тарифов, установление региональных ограничений на перемещения товаров, денег, прибыли, капитала за рубеж окажут позитивное влияние на характер осуществления предпринимательской деятельности	5	2	2	3	3
Политические риски	Ограничения вводимые государством	риск контроля прав собственности / дискриминация отдельных инвесторов	слабая государственная защита методами тарифного и нетарифного регулирования интересов отечественных товаропроизводителей / риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания – контрагент, н-р, в связи с изменениями местного законодательства / негативное отношение к иностранным инвестициям / высокая вероятность потери способности иностранного собственника контролировать и управлять собственным бизнесом	принятие различных нормативных актов, ограничивающих возможности иностранных инвесторов, внесение изменений в арбитражную практику и в область налогообложения / изменение договорных условий / вынужденная необходимость заключения иностранным инвестором нестандартных или невыгодных контрактов с местными поставщиками	риск потери контроля прав собственности может быть оценен как средний	риск контроля прав собственности практически отсутствует, дискриминация отдельных инвесторов отсутствует	существенное государственное стимулирование деловой активности отраслей и фирм, политика государства, направленная на стимулирование внешнеэкономической деятельности	4	3	3	2	2
Политические риски	Ограничения вводимые государством	регулирование цен	существенное изменение политики государства в области контроля над уровнем цен на продукты или ресурсы, влияние которых на	высокая вероятность существенного изменения политики государства в области контроля над уровнем цен на продукт или	высокая вероятность существенного изменения политики государства в области контроля над уровнем цен на продукт или	существенное изменение политики государства в области контроля над уровнем цен на продукты или ресурсы не планируется	существенное изменение политики государства в области контроля над уровнем цен на продукты или ресурсы, влияние которых на характер	2	2	2	2	2

			характер осуществления предпринимательской деятельности негативно	ресурсы, влияние которых на характер осуществления предпринимательской деятельности негативно	ресурсы, влияние которых на характер осуществления предпринимательской деятельности не определено		осуществления предпринимательской деятельности позитивно					
Политические риски	Отношение властей к зарубежным инвестициям / Ограничения на долю иностранных партнеров	отношение властей к зарубежным инвестициям / Ограничения на долю иностранных партнеров	жесткие ограничения, приводящие к возникновению существенных трудностей при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности	ограничения, приводящие к возникновению некоторых трудностей при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности	существуют ограничения на долю иностранных партнеров, которые не влияют негативным образом на возможность осуществления финансово-хозяйственной деятельности	ограничения на долю иностранных партнеров отсутствуют	осуществляется стимулирование деятельности с привлечением иностранных партнеров, вплоть до предоставления государственных гарантий	4	4	3	3	3
Инфляционные риски	Характер влияния инфляционного риска	характер влияния на проект инфляционного риска / размер и темп роста инфляции	существенный уровень влияния инфляции в связи с высоким размером инфляции и наблюдающейся тенденцией ее нарастания в начале реализации проекта и длительным сроком его реализации	существенное влияние инфляции приводит к переоценке финансовых результатов проекта, а также изменению плана реализации проекта (величин запасов и задолженностей, необходимых заемных средств и объема производства и продаж)	относительная устойчивость предприятия в условиях инфляции	устойчивость предприятия в условиях инфляции	устойчивость предприятия в условиях инфляции в условиях высокой устойчивости макроэкономических показателей и наличия системы мер, внедряемых предприятием, с целью предотвращения влияния инфляционного риска	4	4	3	2	2
Инфляционные риски	Характер влияния инфляционного риска	непредсказуемость инфляции	расчет показателей проекта осуществляется без учета влияния инфляционной составляющей	ошибочный темп инфляции, заложенный в ставку дисконтирования, приводящий к искажению показателей эффективности проекта до 25%	в целом заложенный в проект темп роста инфляции соответствует текущим макроэкономическим показателям	при расчете эффективности реализации проекта учитывалась возможность непрогнозируемого изменения темпов инфляции	расчет проводится с применением анализа чувствительности и стресс-тестирования в зависимости изменений большого числа макроэкономических параметров, проект показал высокую эффективность в условиях существенных изменений тестируемых параметров	5	4	3	1	1
Инфляционные риски	Характер влияния инфляционного риска	обесценивание активов предприятия, включая обесценивание реальной стоимости капитала; обесценивание ожидаемых доходов и прибыли от осуществления финансовых сделок	обесценивание активов предприятия в результате нерациональной продуктовой и финансовой политики и/или в условиях, когда предприятием не производится политика по размещению временно свободных денежных средств	обесценивание активов предприятия, произошедшее в результате предшествующего опасения существенного роста инфляции – закупка товаров впрок, в условиях минимального спроса на продукцию и/или негативное изменение фактических условий предоставления займов и кредитов	производственная и финансовая деятельность предприятия может быть признана адекватной сложившейся макроэкономической ситуации	предприятием проводятся мероприятия, направленные на защиту от инфляции временно свободных денежных средств, остающихся в распоряжении предприятия	в результате эффективной производственной и финансовой политики предприятия наблюдается повышение реальной стоимости активов предприятия	5	4	3	2	2
Инфляционные риски	Характер влияния инфляционного риска	характер влияния дефляционного риска	существенное влияние в результате высокой доли условно-постоянных расходов в структуре себестоимости предприятия	значительное влияние в результате сокращения бюджетных расходов в условиях предоставления предприятию	влияние в результате некоторого сокращения спроса на продукции в связи с ростом у населения склонности к сбережению	влияние указанного фактора нивелируется путем параллельного (без отставания во временном и размерном соотношении) снижения	влияние указанного фактора незначительно в связи с высокой долей условно-переменных расходов в структуре себестоимости	5	3	3	2	2

				поддержки из бюджета		учетной процентной ставки	предприятия и высокой мобильностью производственной и финансовой политики предприятия					
Инфляционные риски	Качество прогнозирования темпов инфляции	характер прогнозирования влияния темпов инфляции	прогнозирование инфляции не осуществляется	невозможность добиться высокого качества прогнозирования темпов инфляции в связи с существенным влиянием субъективных факторов на характер прогнозирования и попыткой прогнозирования темпов инфляции самостоятельно специалистами предприятия	при оценке эффективности все текущие значения денежных потоков рассчитаны на основе одного общего показателя, описывающего инфляцию, что ведет к неинформативности относительных оценок	для прогноза уровня инфляции используются: прогноз Министерства финансов РФ в краткосрочной перспективе; консенсус прогноз PriceWaterhouseCoopers и Международного валютного фонда в долгосрочной перспективе	для прогноза уровня инфляции используются: прогноз Министерства финансов РФ в краткосрочной перспективе; консенсус прогноз PriceWaterhouseCoopers и Международного валютного фонда в долгосрочной перспективе, в условиях подтвержденной эффективности использования указанных источников для прогноза	5	4	2	1	1
Инфляционные риски	Качество прогнозирования темпов инфляции	характер корректировки показателей эффективности проекта на индекс инфляции, в т.ч., учет неравномерности влияния темпов инфляции на различные группы активов: стоимости сырья и материалов, заработной платы, стоимости оборудования и услуг	корректировка показателей эффективности проекта на индекс инфляции не производится	корректировка коэффициента дисконтирования производится с применением показателей: индекс потребительских цен, индекс-дефлятор валового внутреннего продукта, индекс оптовых цен, рассчитанный как средневзвешенное значение индексов изменения цен на различные виды продукции; методика отличается простотой и низкой точностью расчетов	корректировка на основе: общего индекса внутренней рублевой инфляции, определяемого с учетом систематически корректируемого хода инфляции; прогноза валютного курса рубля; прогноза ставок налогов, пошлин, ставок рефинансирования ЦБР и других финансовых нормативов госрегулирования	корректировка всех факторов (основные – объем выручки и переменные расходы), влияющих на денежные потоки сравнимых проектов, с использованием различных индексов на продукцию предприятия и потребляемое сырье (в связи с разной отзывчивостью на инфляционные процессы), с учетом прогнозов изменения уровня средней заработной платы и других укрупненных показателей, методика характеризуется большой точностью и сложностью расчетов	методика учета по следующим группам факторов: общий уровень цен (общая инфляция), уровень роста / падения отношения курсов внутренней и иностранной валют, цен на производимую продукцию на внутреннем и внешнем рынках (инфляция на сбыт), цен на используемые ресурсы и комплектующие (по группам, характеризующимся примерно одинаковой скоростью изменения цен), прямых издержек (по видам), уровень заработной платы – по видам работников, общих и административных издержек, стоимости элементов основных фондов (земли, зданий и сооружений, оборудования), затрат на организацию сбыта (в частности, на рекламу, транспорт и др.), банковский процент	5	4	2	1	1
Инфляционные риски	Качество прогнозирования темпов инфляции	цены, используемые при расчете денежных потоков: базисные (текущие), прогнозные и дефлированные цены	расчет показателей проекта осуществляется с применением базисных (текущих) цен без корректировки на показатели инфляции	расчет осуществлялся в твердой валюте и натуральных показателях (без учета уровня инфляции)	расчет осуществлялся с использованием дефлирующих цен с корректировкой на коэффициент дисконтирования, определенного на основе среднего уровня цен	потоки затрат и результатов рассчитываются в прогнозных ценах, интегральные показатели (ЧДД, ВНД, ИД и др.) в расчетных ценах (очищенных от общей инфляции, приведенных к определенному моменту	потоки затрат и результатов рассчитываются в прогнозных ценах, интегральные показатели (ЧДД, ВНД, ИД и др.) в расчетных ценах (очищенных от общей инфляции, приведенных к определенному моменту	5	4	2	1	1

						определенному моменту времени (влияние неоднородности инфляции сохраняется)), расчетные цены позволяют учитывать влияние инфляции на план осуществления проекта	времени (влияние неоднородности инфляции сохраняется)), расчетные цены позволяют учитывать влияние инфляции на план осуществления проекта; в условиях наличия информации о ценовой политике государства					
Инфляционные риски	Качество прогнозирования темпов инфляции	характер "отзывчивости" факторов, влияющих на инфляционные процессы в соотношении их с удельным весом в структуре баланса / учет неоднородности инфляции	высокий объем амортизационных отчислений (обусловленный существенным удельным весом основных средств в структуре баланса), который практически не зависит от темпов инфляции, что приводит к невозможности рефинансирования основных средств и сохранению старой технологии (в т.ч. устаревшей), завышению налогов за счет отставания амортизационных отчислений от тех, которые соответствовали бы повышающимся ценам на основные фонды	высокая трудоемкость продукции при низком или умеренном темпе роста инфляции, в условиях, когда заработная плата растет быстрее, чем цены и/или значительная величина запасов готовой продукции (при условии невозможности оперативной корректировки цен) и дебиторской задолженности	значительный объем ресурсов, закупаемых общим порядком, цены на которые растут в соответствии с общим темпом инфляции	значительная трудоемкость продукции в условиях высокого темпа инфляции, приводящего к существенному отставанию роста заработной платы от темпов роста инфляции, и, соответственно, относительному снижению издержек проекта и повышению социальной напряженности и/или наличие значительной величины запасов материалов и кредиторской задолженности (в условиях повышения темпов инфляции)	значительный объем ресурсов, приобретаемых по долгосрочным контрактам с фиксированными ценами или на форвардных рынках, в условиях успешного осуществления политики закупок в условиях проводимой предприятием политики учета неоднородности инфляции по видам продукции и ресурсов	4	3	2	1	1
Инфляционные риски	Качество прогнозирования темпов инфляции	характер роста цен на готовую продукцию	невозможность оперативной корректировки цен на готовую продукцию предприятия, в т.ч., в связи с длительным производственным циклом	существенное отставание темпов роста цен от темпа инфляции	цены на готовую продукцию растут в соответствии с общим темпом инфляции	некоторое превышение темпа роста цен на готовую продукцию предприятия темпов роста инфляции в условиях востребованности продукции предприятия рынком	некоторое превышение темпа роста цен на готовую продукцию предприятия темпов роста инфляции в условиях повышающегося спроса на продукцию предприятия	5	4	3	3	3
Инфляционные риски	Используемые пути минимизации инфляционного риска	характеристика мер, направленных на снижение инфляционного риска	предприятием не осуществляются меры, направленные на снижение инфляционного риска	меры, применяемые предприятием для борьбы с инфляционным риском, являются не эффективными	меры, применяемые предприятием для борьбы с инфляционным риском, могут быть признаны достаточно эффективными	меры, применяемые предприятием для борьбы с инфляционным риском, могут быть признаны эффективными	меры, применяемые предприятием для борьбы с инфляционным риском, могут быть признаны эффективными	5	3	2	2	2
Налоговые риски	Текущее состояние расчетов с налоговыми органами	наличие просроченной задолженности перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами и ее состояние (объем, сроки, характер погашения), в т.ч. с анализом коэффициента исполнения текущих	наличие просроченной задолженности перед бюджетом в размере, превышающем 25% задолженности, и неприятие мер по ее реструктуризации	размер просроченной задолженности более 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение задолженности осуществляется, в том числе, в соответствии с	размер просроченной задолженности менее 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение которой осуществляется в соответствии с достигнутыми	отсутствие просроченной задолженности на текущую дату	отсутствие просроченной задолженности в анализируемом периоде	4	2	1	1	1

		налоговых обязательств (уплаченные налоги (взносы)/начисленные налоги (взносы))		достигнутыми договоренностями в порядке реструктуризации, или просроченная задолженность менее 10% задолженности по налогам за анализируемый период, по которой осуществляются мероприятия по опротестованию обоснованности выставления к счетам расчетных документов	договоренностями в порядке реструктуризации							
Налоговые риск	Текущее состояние расчетов с налоговыми органами	проведение (возможность проведения) целенаправленных налоговых проверок и их результаты	частое проведение налоговых проверок	проведение налоговой проверки в настоящее время	вероятность проведения возможных целенаправленных проверок налоговых органов оценивается как средняя	вероятность проведения возможных целенаправленных проверок налоговых органов оценивается как низкая; на предприятии недавно проводилась налоговая проверка, в результате которой не были выявлены нарушения налогового законодательства	вероятность проведения возможных целенаправленных проверок налоговых органов оценивается как низкая	4	3	2	1	1
Налоговые риск	Текущее состояние расчетов с налоговыми органами	наличие и частота возникновения штрафных санкций	возможность остановки всей деятельности предприятия, ареста счетов, изъятия документации, связанной с хозяйственной деятельностью / наличие текущей картотеки просроченных неоплаченных расчетных документов, выставленных к счетам клиента в кредитных организациях, ФНС РФ, которая своевременно не погашается, или не достигнуто соглашение о погашении просроченной задолженности, за исключением: несвоевременно отозванной налоговыми органами картотеки и/или случаев осуществления в установленном законодательством порядке мероприятий по опротестованию обоснованности выставления к счетам расчетных документов и/или проведения в	частое предъявление штрафных санкций в существенных объемах	к предприятию предъявляются штрафные санкции, размер которых не может оказать существенное влияние на финансовый результат	предъявляемые ранее клиенту налоговыми органами штрафные санкции погашены / четкий контроль за показателями уплаты налогов и сборов	штрафные санкции не предъявляются	4	2	1	1	1

			установленном порядке мероприятий по зачету взаимных обязательств с бюджетами разных уровней и внебюджетными фондами, кредиторами, контрагентами и т.д.									
Налоговые риск	Ошибки, допущенные при исчислении и уплате налоговых платежей	отсутствие либо оформление первичных документов	частные факты неправильного оформления внутренних документов (приказы, акты комиссий фирмы) и внешних документов (договоры, акты, накладные, счета-фактуры и т.п.), влекущих нарушение налогового законодательства и возникновение штрафных санкций, размер которых не может быть признан существенным, отсутствие некоторых внутренних документов	частные факты неправильного оформления внутренних документов и внешних документов, влекущих нарушение налогового законодательства и возникновение штрафных санкций, размер которых не может быть признан существенным, отсутствие некоторых внутренних документов	возможны нарушения в оформлении внутренних документов предприятия, не влекущие за собой возникновение штрафных санкций со стороны налоговых органов, отсутствие некоторых внутренних документов	возможны нарушения в оформлении внутренних документов предприятия, не влекущие за собой возникновение штрафных санкций со стороны налоговых органов	строгий контроль за правильностью оформления документов предприятия	5	3	2	1	1
Налоговые риск	Ошибки, допущенные при исчислении и уплате налоговых платежей	ошибки в результате неправильного толкования налогового законодательства, в т.ч.: неправильное определение налогооблагаемой базы, неверное отнесение расходов по периодам, неправильное применение налоговых льгот	ошибки, обусловленные недостаточной квалификацией исполнителей и отсутствием контроля со стороны руководства, влекущие существенные нарушения и возникновение штрафных санкций значительного размера	ошибки, обусловленные запутанностью налогового законодательства, влекущие существенные нарушения и возникновение штрафных санкций значительного размера	ошибки, обусловленные запутанностью налогового законодательства, влекущие несущественные нарушения и возникновение штрафных санкций, размер которых незначителен	ошибки, в результате неправильного толкования налогового законодательства практически не допускаются	высокая квалификация сотрудников и руководства предприятия и возможность предприятия своевременного получения разъяснений по сложным вопросам налогового законодательства исключают возникновение ошибок	5	3	2	1	1
Налоговые риск	Ошибки, допущенные при исчислении и уплате налоговых платежей	неправильное определение ставки налога	обуславливается большим числом арифметических ошибок	обуславливается несвоевременном реагированием на изменения в налогообложении	возможно возникновение ошибок в расчетах в связи с отсутствием полной автоматизации расчетов	постоянный мониторинг налогового законодательства, ведение частично автоматизированного налогового учета	исключаются путем постоянного мониторинга изменений налогового законодательства, ведения учета с применением компьютерной техники, применения технологий внутреннего контроля налоговых расчетов, обеспечивающих совокупность производственных методов и процедур контроля первичной документации, бухгалтерского учета и расчета налогов	4	3	2	1	1
Налоговые риск	Ошибки, допущенные при исчислении и уплате налоговых платежей	несвоевременное представление отчетной документации в налоговую инспекцию	влекущее собой налогообложение штрафов на предприятие	влекущее собой налогообложение штрафов на лица предприятия	разрабатываются меры с целью обеспечения своевременной подготовки отчетности	возможно нарушение сроков представления отчетности из-за несвоевременной ее подготовки по вине третьих лиц, разрабатываются меры по их исключению	строгий контроль за соблюдением сроков представления отчетности в налоговую инспекцию, полностью исключающий нарушение сроков	5	1	1	1	1
Налоговые риск	Ошибки, допущенные	несвоевременная уплата	возникновение	возникновение	предприятием	осуществление	строгий контроль за	4	3	2	1	1

	при исчислении и уплате налоговых платежей	налогов	просроченной задолженности, выявленной в ходе налоговой проверки и влекущей за собой возникновение штрафных санкций	просроченной задолженности, выявленной предприятием и влекущей возникновение необходимости уплаты пени	разрабатываются процедуры с целью исключения несвоевременной уплаты налогов и сборов	постоянного контроля за соблюдением сроков уплаты налогов и сборов	соблюдением сроков уплаты налогов и сборов, полностью исключаящий возможность несвоевременной уплаты налогов и сборов					
Налоговые риск	Применяемая предприятием система налогообложения	риск применяемой предприятием системы налогообложения	предприятия есть возможность применения упрощенной системы налогообложения, при этом им выбран метод расчета ставки налогообложения - доходы, уменьшенные на величину расходов, в условиях недостаточного уровня автоматизации и недостаточного уровня квалификации работников	у предприятия есть возможность применения только общегосударственной системы налогообложения в условиях недостаточного уровня автоматизации и недостаточного уровня квалификации работников	предприятием применяется упрощенная система в условиях значений выручки, стоимости основных фондов и численности, близким к установленным верхним пределам (риск потери права применения упрощенной системы и необходимости уплатить все налоги, от которых ранее предприятие было освобождено, с начала квартала, в котором допущено превышение нормативов)	предприятием применяется упрощенная система в условиях наличия в составе контрагентов, уплачивающих НДС (риск потери контрагентов)	высокий уровень автоматизации расчетов и квалификации работников делает возможным применение любого метода расчетов	5	3	2	1	1
Налоговые риск	Применяемая предприятием система налогообложения	предоставление предприятию налоговых льгот (как правило, по налогу на прибыль, на имущество, на транспортному, на операции с ценными бумагами) (зависимость от вида деятельности, целевого назначения инвестиций (в т.ч., республиканские целевые программы), размера инвестиций, длительности предоставления льгот)	наличие у предприятия права на льготы при наличии существенных трудностей в обеспечении доказательств указанных прав	наличие у предприятия права на льготы при неспособности предприятия обеспечения доказательств указанных прав (в т.ч., в связи с низкой квалификацией исполнителей)	отсутствие у предприятия права на льготы	изменение срока уплаты налога в форме отсрочки, рассрочки, налогового кредита, инвестиционного налогового кредита	предприятию предоставлены существенные налоговые льготы	5	3	2	1	1
Налоговые риск	Применяемая предприятием система налогообложения	нестабильность налогового законодательства	неэффективная /неадекватная налоговая система, вероятность введения новых видов налогов и сборов на осуществление отдельных аспектов инвестиционной деятельности	возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов; вероятность отмены действующих налоговых льгот, влекущая возникновение существенных финансовых трудностей деятельности предприятия	изменение сроков и условий осуществления отдельных налоговых платежей	расчет эффективности проекта осуществлялся с учетом возможности увеличения налоговых платежей	стабильность налогового законодательства	4	3	2	2	2
Налоговые риск	Применяемая предприятием система налогообложения	объем налоговых ставок, число налоговых платежей	высокие ставки налогов / отрасль и предприятие несет большое налоговое бремя, тяжелое для нормального	губительная для развития промышленного производства налоговая политика,	отрасль и предприятие имеют налоговое бремя, сходное с большинством отраслей страны	отрасль и предприятие имеют налоговое бремя, несколько ниже, чем в среднем по стране	предприятие имеет налоговые льготы по своему виду деятельности	5	3	2	1	1

			функционирования	закрывающаяся в отсутствии реальных налоговых стимулов для расширения инвестиционной и инновационной деятельности								
Налоговые риск	Влияние проекта на величину налоговых поступлений в бюджеты всех уровней	влияние проекта на величину налоговых поступлений в бюджеты всех уровней	в результате реализации проекта сумма налоговых поступлений в бюджет сократится	в результате реализации проекта сумма налоговых поступлений в бюджет незначительно сократится	в результате реализации проекта сумма налоговых поступлений в бюджет останется без изменений	сумма налоговых поступлений несколько увеличится	сумма налоговых поступлений значительно возрастет	4	3	2	1	1
Процентные риски	Характер влияния процентного риска	характер влияния процентного риска	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные ресурсы, объем свободных денежных средств, которые могут быть использованы как инвестиционные инструменты, незначителен	привлеченные и размещенные ресурсы в значительном объеме сбалансированы по срокам	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные ресурсы, минимизация рисков по размещенным ресурсам, объем которых значителен, происходит путем использования предприятием процентных опционов	5	3	3	2	2
Процентные риски	характер влияния процентного риска	риск неэффективных процентных платежей по заемным / размещенным ресурсам по ставкам, устанавливаемым различными способами (плавающей / фиксированной процентной ставке) в условиях ожидаемого увеличения / снижения общего уровня процентных ставок / риск изменчивости процентных ставок / разница в процентных ставках по привлеченным и размещенным ресурсам	разница между заемными и размещенными средствами, чувствительными к изменению процентных ставок на основных сроках: до 30 дней, 30-90 дней, 90-180 дней, 180- 360 дней, более 360 дней превышает 50% активов	разница между заемными и размещенными средствами, чувствительными к изменению процентных ставок на основных сроках: до 30 дней, 30-90 дней, 90-180 дней, 180-360 дней, более 360 дней составляет 25%-50% активов	разница между заемными и размещенными средствами, чувствительными к изменению процентных ставок на основных сроках: до 30 дней, 30-90 дней, 90-180 дней, 180-360 дней, более 360 дней составляет 10%-25% активов	разница между заемными и размещенными средствами, чувствительными к изменению процентных ставок на основных сроках: до 30 дней, 30-90 дней, 90-180 дней, 180-360 дней, более 360 дней составляет 5%-10% активов	разница между заемными и размещенными средствами, чувствительными к изменению процентных ставок на основных сроках: до 30 дней, 30-90 дней, 90-180 дней, 180-360 дней, более 360 дней составляет менее 5% активов	4	2	2	1	1
Процентные риски	характер влияния процентного риска	риск потерь при размещении ресурсов	ресурсы размещаются под низкие процентные ставки неэффективностью размещения средств очевидна в начальный момент инвестирования	недостаточность процентного дохода в сравнении с темпами инфляции	возможная неэффективность размещения средств может быть выявлена исключительно за исчислением времени после размещения средств	риски снижения процентного дохода детально анализируются до размещения ресурсов	риски снижения процентного дохода детально анализируются до размещения ресурсов	5	4	3	1	1
Процентные риски	характер влияния	риск изменения цены	объем финансовых	объем финансовых	объем финансовых	объем финансовых	объем финансовых	1	2	2	1	1

	процентного риска	долгового обязательства вследствие роста или падения текущего уровня процентных ставок	вложений предприятия превышает 50% активов предприятия	вложений предприятия составляет 25-50% активов предприятия	вложений предприятия составляет 10-25% активов предприятия	вложений предприятия составляет 5-10% активов предприятия	вложений предприятия составляет менее 5% активов					
Процентные риски	характер влияния процентного риска	риск досрочного пересмотра процентных ставок	более 50% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам предусматривают возможность досрочного пересмотра процентных ставок	25%-50% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам предусматривают возможность досрочного пересмотра процентных ставок	10%-25% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам предусматривают возможность досрочного пересмотра процентных ставок	5%-10% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам предусматривают возможность досрочного пересмотра процентных ставок	менее 5% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам предусматривают возможность досрочного пересмотра процентных ставок	5	2	1	1	1
Процентные риски	характер влияния процентного риска	риск временного разрыва (займы привлекают и предоставляют по одной ставке, с некоторым временным разрывом в датах их пересмотра по взятым и предоставленным кредитам)	более 50% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам не сбалансированы по срокам	25%-50% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам не сбалансированы по срокам	10%-25% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам не сбалансированы по срокам	5%-10% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам не сбалансированы по срокам	менее 5% размещенных и привлеченных средств в отношении к активам не сбалансированы по срокам	5	3	1	1	1
Процентные риски	характер влияния процентного риска	риск непредвиденного изменения макроэкономических параметров	предприятие осуществляет свою деятельность с привлечением значительного объема кредитных ресурсов, что снижает его конкурентоспособность в условиях роста процентных ставок, вероятность непредвиденного изменения процентных ставок высокая	кредитные ресурсы, используемые для финансирования деятельности, привлечены на долгий срок в условиях дефляции	вероятность изменения объема предложения свободных денежных средств оценивается как невысокая	конкуренты предприятия осуществляют свою деятельность с привлечением значительного объема заемных ресурсов, что в условиях роста процентных ставок повышает конкурентоспособность предприятия, не привлекающего заемные ресурсы в существенных объемах	макроэкономическая ситуация может быть охарактеризована как стабильная, предприятие характеризуется низкой зависимостью от изменения процентных ставок	5	3	2	1	1
Процентные риски	Состояние системы управления процентным риском	обоснованный выбор сроков, лимитов кредитования, процентных ставок и методов погашения задолженности	методы управления процентным риском не формализованы	методы управления процентным риском формализованы, ответственность за управление риском не закреплена	методы управления процентным риском формализованы, ответственность за управление риском закреплена за конкретным подразделением или менеджером	методы управления процентным риском формализованы, ответственность за управление риском закреплена за конкретным подразделением или менеджером, на регулярной основе осуществляется мониторинг	методы управления процентным риском формализованы, ответственность за управление риском закреплена за конкретным подразделением или менеджером, на регулярной основе осуществляется мониторинг, проводится сценарный анализ и стресс-тестирование	5	3	1	1	1
Процентные риски	Состояние системы управления процентным риском	методы управления процентными рисками по размещенным ресурсам	размещение ресурсов осуществляется в одной финансово-кредитной организации, процентные ставки в которой существенно ниже рыночных, при этом указанная финансово-кредитная организация не может быть признана наиболее стабильной	размещение ресурсов осуществляется в одной финансово-кредитной организации, процентные ставки в которой существенно ниже рыночных, при этом потери дохода компенсируется устойчивостью финансово-кредитной организации и/или процентный риск при	размещение ресурсов осуществляется в одной финансово-кредитной организации, предлагающей процентные ставки, уровень которых может быть охарактеризован как конкурентный при высоком уровне стабильности организации	размещение ресурсов осуществляется в различных финансово-кредитных организациях, при этом диверсификация портфеля обеспечивает приемлемый уровень надежности и доходности портфеля	размещение ресурсов осуществляется в различных финансово-кредитных организациях, при этом диверсификация портфеля обеспечивает высокий уровень надежности и доходности портфеля	5	4	3	1	1

				размещении депозита в одном банке: банк предлагает постоянным партнерам более низкую ставку, учитывая лояльность компании и нежелание перехода на обслуживание в другие банки								
Процентные риски	Состояние системы управления процентным риском	методы управления процентными рисками по привлеченным ресурсам	привлечение ресурсов осуществляется в одной финансово-кредитной организации, процентные ставки в которой существенно выше рыночных	привлечение ресурсов осуществляется в одной финансово-кредитной организации, процентные ставки в которой несколько выше рыночных	привлечение ресурсов осуществляется в одной финансово-кредитной организации, предлагающей ресурсы под конкурентные процентные ставки	привлечение ресурсов осуществляется в различных финансово-кредитных организациях, диверсификация портфеля обеспечивает приемлемую стоимость портфеля	привлечение ресурсов осуществляется в различных финансово-кредитных организациях, диверсификация портфеля обеспечивает стоимость портфеля ниже среднерыночной	5	4	3	1	1
Процентные риски	Состояние системы управления процентным риском	перечень устанавливаемых лимитов риска	лимиты риска, ограничивающие уровень возникающего процентного риска не устанавливаются	установлены лимиты риска только на основные укрупненные операции, не позволяющие осуществлять контроль за содержанием уровня процентного риска на приемлемом уровне	лимиты и ограничения по операциям с долговыми ценными бумагами, предельные и/или фиксированные процентные ставки по операциям привлечения и размещения ресурсов в разрезе финансовых инструментов, сроков, сумм	разработана система лимитов и ограничений, достаточная для сдерживания уровня процентного риска на приемлемом уровне	разработана система лимитов и ограничений, достаточная для сдерживания уровня процентного риска на приемлемом уровне	5	4	2	1	1
Процентные риски	Состояние системы управления процентным риском	установление штрафов, увеличение процентных ставок по привлеченным предприятием ресурсам, по причинам, связанным с изменением конъюнктуры рынка	договорные обязательства в отношении предприятия и в отношении контрагентов предприятия предусматривают возможность взимания штрафов, в условиях, когда договорные обязательства в отношении контрагентов предприятия не предусматривают такой возможности	договорные обязательства в отношении предприятия и в отношении контрагентов предприятия предусматривают возможность взимания штрафов в условиях значительной несбалансированности активов, чувствительных к риску	договорные обязательства в отношении предприятия и в отношении контрагентов предприятия предусматривают возможность взимания штрафов в условиях сбалансированности активов, чувствительных к риску	договорные обязательства в отношении предприятия и в отношении контрагентов предприятия не предусматривают возможность взимания штрафов	договорные обязательства в отношении предприятия не предусматривают возможность взимания штрафов, в условиях, когда договорные обязательства в отношении контрагентов предприятия предусматривают такую возможность	5	4	3	3	3
Социальные риски	Влияние реализации проекта на развитие отрасли в целом	влияние реализации проекта на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет существенное негативное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет незначительное негативное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта не окажет практически никакого влияния на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет незначительное положительное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет очень существенное благоприятное влияние на развитие отрасли	4	3	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на развитие косвенно связанных с проектом производств	влияние проекта на развитие косвенно связанных с проектом производств	реализация проекта окажет существенное отрицательное влияние на развитие смежных отраслей	реализация проекта окажет незначительное отрицательное влияние на развитие смежных отраслей	реализация проекта не окажет никакого воздействия на смежные отрасли	реализация проекта окажет некоторое положительное воздействие на развитие смежных отраслей	реализация проекта окажет значительное положительное воздействие на развитие смежных отраслей	4	3	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на развитие новых рынков сбыта продукции	влияние проекта на развитие новых рынков сбыта продукции	реализация проекта приведет к сокращению рынков сбыта	в результате реализации проекта новые рынки сбыта развиваться не будут	реализация проекта практически не приведет к возникновению новых рынков сбыта	реализация проекта окажет некоторое положительное воздействие на развитие новых рынков сбыта	реализация проекта позволит значительно расширить круг новых рынков сбыта	4	4	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на	влияние проекта на рост	реализация проекта	реализация проекта	реализация проекта не	реализация проекта	реализация проекта	4	3	2	1	1

	рост экспортного потенциала региона	экспортного потенциала региона	существенно снизит экспортный потенциал региона, в том числе, в результате создания негативного имиджа региональной продукции	незначительно снизит экспортный потенциал региона, в том числе, в результате создания негативного имиджа региональной продукции	окажет влияния на экспортный потенциал региона	несколько увеличит экспортный потенциал региона	существенно увеличит экспортный потенциал региона					
Социальные риски	Влияние проекта на проблему рационального использования природных ресурсов	влияние проекта на проблему рационального использования природных ресурсов	реализация проекта окажет крайне негативное воздействие с точки зрения использования природных ресурсов	реализация проекта окажет негативное воздействие с точки зрения использования природных ресурсов	реализация проекта не окажет никакого воздействия на решение проблемы рационального использования природных ресурсов	реализация проекта окажет некоторое позитивное воздействие на решение проблемы рационального использования ресурсов	реализация проекта позволит более рационально использовать природные ресурсы	4	3	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на рост деловой активности в регионе / Уровень предпринимательской активности в регионе /Увязка социальной стратегии с целями и возможностями предприятия, региональными условиями	влияние проекта на рост деловой активности в регионе / Уровень предпринимательской активности в регионе /Увязка социальной стратегии с целями и возможностями предприятия, региональными условиями	реализация проекта окажет крайне негативное влияние на уровень деловой активности в регионе	крайне неэффективное соотношение затрат на осуществление социальных мероприятий и социального эффекта проекта	реализация проекта не окажет никакого влияния на развитие деловой активности в регионе	реализация проекта окажет положительное влияние на развитие деловой активности за счет создания новых рабочих мест	реализация проекта окажет значительное положительное влияние на развитие деловой активности в регионе	4	3	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на развитие инфраструктуры региона	влияние проекта на развитие инфраструктуры региона	проект окажет существенное отрицательное воздействие на развитие инфраструктуры региона	проект окажет некоторое отрицательное воздействие на развитие инфраструктуры региона	проект не окажет никакого воздействия на развитие инфраструктуры в регионе	проект окажет некоторое положительное воздействие на развитие инфраструктуры в регионе	проект значительно улучшит состояние инфраструктуры региона	4	3	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на сохранение и развитие научно-технического потенциала	влияние проекта на сохранение и развитие научно-технического потенциала	влияние реализации проекта на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрицательное, реализация проекта приведет к потере квалификации более 70% работников	влияние реализации проекта на сохранение и развитие научно-технического потенциала относительно отрицательное, реализация проекта приведет к потере квалификации более 25% работников	реализация проекта не окажет существенного влияния на сохранение и развитие научно-технического потенциала, квалификация персонала сохранится на прежнем уровне	реализация проекта окажет незначительное позитивное влияние на сохранение и развитие научно-технического потенциала, квалификация персонала возрастет в соответствии с темпами роста научно-технического прогресса	реализация проекта окажет существенное позитивное влияние на сохранение и развитие научно-технического потенциала, квалификация персонала возрастет более быстрыми темпами по сравнению с темпом роста научно-технического прогресса	3	3	2	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на социально-политическую стабильность	влияние проекта на социально-политическую стабильность	реализация проекта окажет крайне отрицательное влияние на социально-политическую стабильность в регионе	реализация проекта окажет некоторое отрицательное влияние на социально-политическую стабильность в регионе	реализация проекта не окажет никакого влияния на социально-политическую стабильность в регионе	реализация проекта окажет некоторое положительное влияние на социально-политическую ситуацию в регионе	реализация проекта значительно улучшит социально-политическую ситуацию в регионе	3	3	2	1	1
Социальные риски	Социальные отношения / Социальная напряженность в обществе (выполнение или невыполнение социальных программ) /Социальная напряженность	социальные отношения / Социальная напряженность в обществе (выполнение или невыполнение социальных программ) /Социальная напряженность	стремительный рост сложности социальных процессов в регионе	обострение социальных отношений / негативное отношение определенной части населения к деятельности предприятия	социальная ситуация в регионе может быть охарактеризована как стабильная	социальная ситуация в регионе может быть охарактеризована как стабильная	благоприятная социальная ситуация в регионе, социальная политика предприятия направлена на дальнейшее улучшение социальной ситуации в регионе в условиях положительного восприятия социальной деятельности предприятия общественностью региона	4	3	3	1	1
Социальные риски	Социальная	доступность	высокий уровень	высокий уровень	приемлемый уровень	высокий уровень	высокий уровень	4	3	3	3	3

	инфраструктура	здравоохранения	опасности здоровью, высокий уровень смертности и заболеваемости на фоне абсолютной недоступности услуг здравоохранения с применением современных и сложных методов лечения	опасности здоровью, высокий уровень заболеваемости на фоне низкой доступности услуг здравоохранения с применением современных и сложных методов лечения	безопасности жизнедеятельности в регионе в условиях приемлемого уровня качества и доступности медицинских услуг для населения	безопасности жизнедеятельности	безопасности жизнедеятельности в условиях постоянного повышения качества услуг здравоохранения					
Социальные риски	Социальная инфраструктура	доступность образовательных услуг	в регионе доступно только дошкольное и начальное школьное образование	в регионе доступно только дошкольное и школьное образование	в регионе доступно дошкольное, школьное и высшее образование (по ограниченному перечню специальностей)	в регионе доступно дошкольное, школьное и высшее образование (по широкому перечню специальностей)	в регионе доступно дошкольное, школьное и высшее образование, качество образования очень высокое и привлекает значительную часть населения, в т.ч., из других регионов, для обучения в регионе	3	2	1	2	2
Социальные риски	Развитие объектов социальной сферы в регионе в результате реализации проекта	развитие объектов социальной сферы в регионе в результате реализации проекта	реализация проекта окажет значительное отрицательное воздействие на развитие объектов социальной сферы в регионе	реализация проекта окажет незначительное отрицательное воздействие на развитие объектов социальной сферы в регионе	реализация проекта не окажет практически никакого воздействия на развитие объектов социальной сферы в регионе	реализация проекта окажет некоторое положительное воздействие на развитие социальной сферы в регионе	реализация проекта окажет значительное положительное воздействие на развитие объектов социальной сферы, в том числе, в связи с социальной направленностью деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Социальные риски	Социальное законодательство, его тенденции / Традиции в области законов и общественного устройства	социальное законодательство, его тенденции / Традиции в области законов и общественного устройства	существенные изменения в социальной политике, влияющие негативным образом на занятость, уровень доходов, объем национального производства и размеры экспорта и импорта	существенные изменения в социальной политике, влияющие на занятость, уровень доходов, объем национального производства и размеры экспорта и импорта	социальное законодательство, традиции в области законов и общественного устройства характеризуются стабильностью	некоторые изменения в социальной политике, позитивно влияющие на занятость, уровень доходов, объем национального производства и размеры экспорта и импорта	существенные изменения в социальной политике, позитивно влияющие на занятость, уровень доходов, объем национального производства и размеры экспорта и импорта	4	3	3	2	2
Социальные риски	Влияние проекта на решение демографических проблем в регионе	демографическая ситуация и тенденции ее изменения: общественный менталитет, возрастная структура общества, уровень рождаемости, образовательный уровень, социальная структура, миграция; плотность населения (городского и сельского)	в результате реализации проекта прогнозируется снижение доли трудоспособного населения в регионе	реализация проекта приведет к росту мобильности населения, приводящей к оттоку трудоспособного населения и снижению числа работников как предприятия, так и в регионе (работники к привлечению)	реализация проекта не окажет существенного влияния на демографическую ситуацию региона	реализация проекта позволит эффективно использовать региональную структуру населения региона, в том числе, задействовать превалирующее сельское население региона	реализация проекта приведет к притоку трудоспособного населения в регион, приводящему к удешевлению рабочей силы	3	3	3	1	1
Социальные риски	Влияние проекта на обеспечение занятости населения	обеспечение занятости населения / возможность трудоустройства	реализация проекта приведет к существенному сокращению рабочих мест	реализация проекта приведет к некоторому сокращению рабочих мест	возможность трудоустройства в регионе сохранится на прежнем уровне и/или количество рабочих мест в результате реализации проекта останется на прежнем уровне	реализация проекта обеспечит некоторое увеличение количества рабочих мест	реализация проекта обеспечит создание большого количества новых рабочих мест	3	3	2	1	1
Социальные риски	Роль профсоюзов и объединений / их значение и влияние /позиция профсоюзов	роль профсоюзов и объединений / их значение и влияние /позиция профсоюзов	существенное ухудшение социальной обстановки в регионе на фоне активной деятельности	существенное ухудшение социальной обстановки в регионе на фоне пассивной политики	низкий уровень влияния реализации проекта на социальную обстановку региона в условиях умеренной	активная позиция профсоюзов в части поддержания социальной стабильности в регионе в	активная позиция профсоюзов в части поддержания социальной стабильности в регионе в условиях позитивного	3	3	3	1	1

			профсоюзных организаций	профсоюзных организаций	активности деятельности профсоюзных организаций	условиях незначительного позитивного влияния реализации проекта на социальную обстановку в регионе	влияния реализации проекта на социальную обстановку в регионе						
Социальные риски	Рост личных доходов населения региона, в том числе сотрудников предприятия	динамика доходов и их использование	реализация проекта приведет к значительному снижению личных доходов населения региона, при этом, доход сотрудников предприятия снизится более существенно	реализация проекта приведет к незначительному снижению личных доходов населения региона, в том числе, сотрудников предприятия	реализация проекта практически не окажет влияние на уровень личных доходов населения региона, в том числе, сотрудников предприятия на фоне сохранения склонности населения к потреблению на территории региона	реализация проекта окажет некоторое положительное влияние на уровень личных доходов населения региона, в том числе, сотрудников предприятия на фоне сохранения склонности населения к потреблению на территории региона	реализация проекта окажет существенное положительное влияние на уровень личных доходов населения региона на фоне сохранения склонности населения к потреблению на территории региона, при этом, личные доходы сотрудников предприятия вырастут более высокими темпами	4	3	3	1	1	
Социальные риски	Рост личных доходов населения региона, в том числе, сотрудников предприятия	равномерность распределения доходов среди населения / уровень социального неравенства	недостаточный уровень питания, обеспечения материальными благами значительной части населения	низкий уровень обеспеченности населения жильем, наблюдается рост прожиточного минимума	приемлемый уровень обеспеченности населения жильем, практически неизменный уровень прожиточного минимума	относительная равномерность распределения доходов среди населения региона	относительная равномерность распределения доходов среди населения региона, на фоне устойчивых социальных связей в регионе и/или высоком уровне терпимости к некоторой существующей неравномерности распределения доходов	4	3	3	3	3	
Социальные риски	Влияние проекта на безопасность населения в регионе	влияние проекта на безопасность населения в регионе	реализация проекта представляет серьезную угрозу для безопасности населения региона	реализация проекта представляет некоторую опасность для населения региона	реализация проекта не представляет опасности для населения региона	реализация проекта позволит несколько усилить безопасность населения региона	реализация проекта позволит существенно усилить безопасность населения региона	4	3	3	4	3	
Социальные риски	Личностная неопределенность (невозможность точного предсказания поведения людей в процессе их деятельности)	личностная неопределенность (невозможность точного предсказания поведения людей в процессе их деятельности)	неблагоприятная социальная обстановка в регионе приводит к существенной личностной неопределенности вплоть до возможности срыва реализации проекта	неблагоприятная социальная обстановка в регионе приводит к существенной личностной неопределенности отдельных слоев населения, что может привести к значительным сложностям реализации проекта	приемлемый уровень возможности предсказания поведения людей, что позволяет обеспечить приемлемый уровень достоверности прогнозов реализации проекта	благоприятная социальная обстановка в регионе приводит к существенному уровню личностной определенности населения, что существенно повышает возможность планирования проектных показателей	благоприятная социальная обстановка в регионе приводит к существенному уровню личностной определенности населения, что существенно повышает возможность планирования проектных показателей на фоне позитивного влияния реализации проекта на социальную обстановку региона	4	3	2	3	3	
Социальные риски	Культурные факторы / Состояние культуры	традиционные и культурные особенности и обычаи: социальные нормы и ценности, быт, уклад жизни, речевые паттерны и паттерны взаимоотношений	в анализируемом периоде в регионе произошло существенное изменение общественных ценностей, установок, нравов	общественные ценности, установки, нравы в регионе в настоящее время подвержены существенным изменениям	общественные ценности, установки, нравы в регионе характеризуются неизменностью	общественные ценности, установки, нравы в регионе характеризуются неизменностью	общественные ценности, установки, нравы в регионе характеризуются высоким уровнем соответствия сложившихся культурных особенностей и обычаев делового оборота	общественные ценности, установки, нравы в регионе характеризуются высоким уровнем соответствия обычаям делового оборота и существующей тенденцией изменения культурных особенностей и обычаев, результатом чего станет возможность более эффективного осуществления сделок	4	3	3	3	3
Социальные риски	Культурные факторы /	изменение бюджета	наблюдается	наблюдается	бюджет свободного	наблюдается некоторый	наблюдается некоторый	3	3	3	3	3	

	Состояние культуры	свободного времени	существенный рост бюджета свободного времени в условиях отсутствия возможностей населения, в т.ч., финансовых, к эффективному использованию свободного времени	существенное снижение бюджета свободного времени работающего населения	времени характеризуется неизменностью	рост бюджета свободного времени работающего населения в условиях возможности его эффективного использования населением	рост бюджета свободного времени работающего населения в условиях возможности его эффективного использования населением и высокого уровня самосознания значительной части населения региона, что приводит к использованию свободного времени на повышение уровня квалификации работников					
Социальные риски	Культурные факторы / Состояние культуры	изменение культурных притязаний работающих	наблюдается существенное снижение уровня культуры работающего населения в условиях существующего низкого культурного уровня	наблюдается некоторое снижение уровня культуры работающего населения в условиях существующего недостаточно высокого культурного уровня	неизменность культурного уровня населения в условиях приемлемого уровня культуры значительной части населения	наблюдается некоторое улучшение культурного уровня населения в условиях достаточно высокого уровня культуры значительной части населения	наблюдается существенное улучшение культурного уровня населения в условиях достаточно высокого уровня культуры значительной части населения	4	3	3	3	3
Социальные риски	Культурные факторы / Состояние культуры	изменение структуры трудовых процессов / проблема освоения новых технологий	новые технологии не используются на предприятиях региона, наблюдается снижение сложности и прогрессивности используемых производственных технологий	новые технологии не используются на предприятиях региона	процесс освоения новых технологий на предприятии соответствует темпам освоения новых технологий в регионе	новые технологии используются на предприятии более быстрыми темпами, чем в целом на предприятиях региона	новые технологии используются на предприятии более быстрыми темпами, чем в целом на предприятиях региона	4	3	2	1	1
Социальные риски	Культурные факторы / Состояние культуры	изменение уровня образования	произошло существенное снижение уровня образования, приводящее к снижению трудовой дисциплины и возникновению конфликтов	произошло снижение уровня образования, приводящее к снижению трудовой дисциплины	стабильный средний уровень образования в регионе	стабильный достаточно высокий уровень образования в регионе	наблюдается тенденция повышения уровня образования в регионе в условиях его достаточно высокого уровня	4	3	2	2	2
Социальные риски	Факторы, нарушающие нормальное течение социальной жизни	общественные отношения	извращения и прямое разрушение элементарных норм и правил регулирования социального климата и порядка; неблагоприятная социальная обстановка в регионе, приводящая к высокому уровню ролевых конфликтов	общественные отношения в регионе могут быть охарактеризованы как нарушенные	общественные ценности, установки, нравы в регионе характеризуются неизменностью, в условиях их достаточной стабильности	уровень ролевых конфликтов на работе и дома может быть охарактеризован как низкий	общественные отношения в регионе характеризуются зрелостью, уровень ролевых конфликтов на работе и дома может быть охарактеризован как низкий	4	3	3	3	3
Социальные риски	Факторы, нарушающие нормальное течение социальной жизни	развитость социальных структур	социальные структуры не сформированы; дефицит институционализации элементов и структур протогражданского общества	развитость социальных структур может быть охарактеризована как недостаточная; подорванность и ослабление фундаментальных и социальных моральных устоев	развитость социальных структур может быть охарактеризована как достаточная; антицивилизационные тенденции отсутствуют	социальные структуры региона могут быть охарактеризованы как эффективные	социальные структуры региона могут быть охарактеризованы как эффективные	4	3	3	3	3
Социальные риски	Факторы, нарушающие нормальное течение социальной жизни	социальная ответственность	утверждение релятивистской вседозволенности, ведущей к утрате	негативный индивидуализм	уровень социальной ответственности населения региона может быть	понимание населением региона обязанности способствовать благосостоянию	понимание населением региона обязанности способствовать благосостоянию общества	4	3	3	3	3

			идентичности		охарактеризован как достаточный	общества	на фоне конкретных мероприятий, осуществляемых населением региона с целью улучшения качества социальной жизни в регионе					
Социальные риски	Риски религиозного экстремизма / Влияние церкви на политику и экономику региона	религиозные верования	религия определяет политику региона и обычаи делового оборота	религия оказывает существенное влияние на экономическую жизнь общества	возможны идеологические и религиозные разногласия в процессе реализации проекта, которые не могут привести к существенному негативному влиянию на реализацию проекта	религиозные верования не оказывают негативного влияния на реализацию проекта	религиозные верования оказывают позитивное влияние на реализацию проекта	3	2	2	2	2
Криминальные риски	Риск невозможности эффективного функционирования предприятия из-за влияния криминальных действий / Уровень криминализации бизнеса	риск невозможности эффективного функционирования предприятия из-за влияния криминальных действий / Уровень криминализации бизнеса	очень высокий/ неспособность правоохранительных органов защитить предприятие от влияния криминального мира	относительно высокий / высокий уровень криминализации бизнеса	средний / средний уровень криминализации бизнеса, достаточно эффективная деятельность правоохранительных органов	относительно низкий/ влияние криминального мира на деятельность предприятия минимально	низкий/ влияние криминального мира на деятельность предприятия отсутствует	4	3	2	1	1
Криминальные риски	Криминогенная ситуация в государстве, регионе, районе, муниципалитете / Уровень преступности с учетом тяжести преступлений	криминогенная ситуация в государстве, регионе, районе, муниципалитете / Уровень преступности с учетом тяжести преступлений	криминогенная ситуация в регионе осуществления проекта крайне неблагоприятная, высокий уровень преступности, в т.ч., высокий уровень высокой степени тяжести	криминогенная ситуация в регионе осуществления проекта относительно неблагоприятная, высокий уровень преступности, в т.ч., низкий уровень высокой степени тяжести	криминогенная ситуация в регионе осуществления проекта соответствует криминогенной ситуации в целом по стране, средний уровень преступности, в т.ч., низкий уровень высокой степени тяжести	криминогенная ситуация в регионе осуществления проекта несколько лучше криминогенной ситуации в целом по стране, средний уровень преступности, в т.ч., низкий уровень высокой степени тяжести	криминогенная ситуация в регионе осуществления проекта существенно лучше криминогенной ситуации в целом по стране, низкий уровень преступности	4	3	2	2	2
Криминальные риски	Наличие организованной преступности, рэкета	применение силовых действий, вымогательств, угроз / прессинг со стороны различных преступных группировок	постоянный прессинг со стороны преступных группировок	силовые действия, вымогательства, угрозы со стороны организованных преступных группировок	возможно применение силовых действий, вымогательств, угроз со стороны организованных преступных группировок, не способных оказать существенного влияния на деятельность предприятия	влияние организованных группировок на деятельность предприятия минимально	отсутствие влияния организованных группировок на деятельность предприятия	3	2	2	1	1
Криминальные риски	Корруптированность чиновников / бюрократизм, вымогательство со стороны государственных чиновников	риск противодействия со стороны местных органов власти	высокий уровень противодействия со стороны местных органов власти	введение дополнительных платежей – отчисления на разного рода муниципальные нужды (благоустройство города, на коммунальное хозяйство, ремонт зданий и т.п.)	средний уровень противодействия со стороны местных органов власти	низкий уровень противодействия со стороны местных органов власти	противодействие со стороны местных органов власти практически отсутствует	4	3	2	1	1
Криминальные риски	Корруптированность чиновников / бюрократизм, вымогательство со стороны	корруптированность чиновников / бюрократизм, вымогательство со стороны	существует вероятность отказа в регистрации фирмы, создаваемой для реализации проекта	усложненный порядок регистрации фирмы	значительные размеры платежей за документы	возможны задержки с оформлением документов	барьеры для регистрации предприятия отсутствуют	4	3	1	1	1

	государственных чиновников	государственных чиновников										
Криминальные риски	Наличие серой и теневой экономики, в т.ч., «черного нала»	наличие серой и теневой экономики, в т.ч., «черного нала»	доля теневой экономики в регионе функционирования предприятия более 50%	отмывание капитала, приобретенного незаконным путем	неконтролируемый отток капитала за границу	доля теневой экономики в регионе функционирования предприятия менее 5%	отсутствие теневой экономики	2	2	2	2	2
Криминальные риски	Криминальный риск контрагентов	криминальный риск контрагентов	возможность объявления фиктивного банкротства партнерами / возможность создания ложных предприятий	возможность криминального насилия со стороны контрагентов: запугивание и устранение конкурентов по бизнесу, должников и кредиторов	возможность мошенничества со стороны контрагентов предприятия, влияние которого на деятельность предприятия оценивается как незначительное	возможность мошенничества со стороны контрагентов предприятия практически отсутствует в связи с четкой регламентацией отношений с контрагентами	высокий объективно обоснованный уровень доверия контрагентам	5	3	2	1	1
Криминальные риски	Риск противоправных действий со стороны третьих лиц	хищение информации: данных о банковских счетах и доходах, прослушивание линий связи, установка в офисах специальных подслушивающих устройств	высокая вероятность хищения информации	создание нелегальных баз данных (досье) предприятий	разработка и внедрение системы мер, обеспечивающих исключение прослушивания линий связи, установки прослушивающих устройств в офисах, обеспечение строгой конфиденциальности взаимоотношений с банками	низкая вероятность хищения информации	высокий уровень информационной безопасности, обеспечивающий практически полное исключение возможности хищения информации	5	3	2	1	1
Криминальные риски	Риск противоправных действий со стороны третьих лиц	подделка документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов	высокая вероятность подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов	низкий уровень экономической безопасности, обеспечивающий практически полное исключение возможности подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов	внедренная на предприятии система экономической безопасности обеспечивает возможность подделки только документов, не способных оказать существенного влияния на финансовый результат деятельности предприятия	низкая вероятность подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов	высокий уровень экономической безопасности, обеспечивающий практически полное исключение возможности подделки документов, обеспечивающих незаконное присвоение сторонними лицами денежных и других активов	4	3	2	1	1
Страновые риски	Оценка странового риска – кредитоспособности страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	Оценка странового риска – кредитоспособности страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к невозможности осуществления финансово-хозяйственной деятельности в стране	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к существенным сложностям при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности в стране	уровень экономического развития страны достаточен для осуществления финансово-хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны достаточен для эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны создает благоприятные условия для эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности	3	3	3	2	2
Страновые риски	Риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	общий вопрос	высокая нестабильность внутриполитической обстановки страны, приводящая к ухудшению финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства	некоторая нестабильность внутриполитической обстановки страны, приводящая к ухудшению финансового состояния фирм	снижение политической нестабильности страны – контрагента осуществляется путем открытия филиалов в странах, с которыми установлены деловые отношения, и размещения там своих представителей	снижение политической нестабильности страны – контрагента осуществляется путем зачисления доходов от продажи продукции на счета escrow за пределами страны, предоставлением синдицированных кредитов	снижение политической нестабильности страны – контрагента осуществляется путем экспортного страхования	4	4	2	3	3
Страновые риски	Отказ государства от	отказ государства от	неоднократный отказ	неоднократные	наблюдались задержки	факты отказа и/или	факты отказа и/или	2	2	2	1	1

	исполнения заключенных контрактов	исполнения заключенных контрактов	от государства исполнения заключенных контрактов	задержки с выплатой кредиторской задолженности	с выплатой кредиторской задолженности, на срок не превышающий 5 дней (не более 3 раз за последние 5 лет)	задержек исполнения заключенных контрактов не были зафиксированы	задержек исполнения заключенных контрактов не были зафиксированы, кроме того, наиболее ключевые контракты заключены с предоставлением в качестве обеспечения обязательств залога объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности						
Страновые риски	Характеристика международной торговли	характеристика международной торговли	высокая экспортно-импортная зависимость экономики, в условиях отсутствия стабильных внешнеэкономических связей государства	высокая экспортно-импортная зависимость экономики	высокая экспортно-импортная зависимость экономики в условиях сформированных внешнеэкономических связей государства	высокая экспортно-импортная зависимость экономики в условиях сформированных и стабильно функционирующих внешнеэкономических связей государства	международная торговля страны может быть охарактеризована как высокоэффективная в условиях осуществления мер, направленных на ее дальнейшее совершенствование	4	3	3	2	2	
Страновые риски	Уровень преступности и масштаб хищений / Уровень криминогенной обстановки в стране	уровень преступности и масштаб хищений / Уровень криминогенной обстановки в стране	высокий уровень преступности и коррумпированности в стране, приводящий к невозможности эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности	высокий уровень преступности и коррумпированности в стране, приводящий к существенным сложностям при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности	уровень криминогенной ситуации в стране может быть охарактеризован как средний	низкий уровень преступности и коррумпированности в стране	низкий уровень преступности и коррумпированности в стране, в условиях осуществления мер, направленных на его дальнейшее снижение	3	3	3	3	3	
Страновые риски	Меры по работе со страновым риском	меры по работе со страновым риском	отсутствие мер, направленных на снижение странового риска в условиях высокого уровня риска	отсутствие мер, направленных на снижение странового риска в условиях среднего уровня риска	установление ограничений для каждой страны, в которых зарегистрированы предприятия-контрагенты, и их периодический пересмотр	установление ограничений для каждой страны, в которых зарегистрированы предприятия-контрагенты, и их периодический пересмотр; ограничения устанавливаются путем периодического ознакомления с рейтингом стран, публикуемым в специализированных изданиях (Moody’s, Standard and Poor’s и т.д.)	установление ограничений (с учетом рейтингов стран, публикуемых в специализированных изданиях (Moody’s, Standard and Poor’s и т.д.)) для каждой страны, в которых зарегистрированы предприятия-контрагенты; оптимизация взаимоотношений с контрагентами, путем их отбора из числа контрагентов из стран с низким уровнем странового риска	5	4	3	1	1	
Отраслевые риски	Характеристика отрасли. Факторы оценки перспективности развития. Динамика развития отрасли по сравнению с аналогичными показателями прошлого анализируемого периода, в т.ч. в сравнении с	характеристика отрасли. Факторы оценки перспективности развития. Динамика развития отрасли по сравнению с аналогичными показателями прошлого анализируемого периода, в т.ч., в сравнении с показателями общеэкономического	устойчивая отрицательная динамика	неустойчивая отрицательная динамика	неустойчивая динамика развития	положительная динамика, зависящая от факторов, характеризующихся значительной волатильностью	устойчивая динамика роста, отсутствие зависимости от факторов, характеризующихся значительной волатильностью	4	3	2	1	1	

	показателями общеекономического развития	развития										
Отраслевые риски	I раздел: Характеристика отрасли. Факторы оценки перспективности развития. Динамика развития отрасли по сравнению с аналогичными показателями прошлого анализируемого периода, в т.ч., в сравнении с показателями общеекономического развития	текущее положение / сфера и отрасль экономики / отраслевая характеристика предприятия /распределение отраслей исходя из характера их рискованности	биржевые брокеры, деятельность обеспечивающая продажу самолетов, профессиональные и коммерческие авиалинии	фирмы по продаже автомобилей, коммерческие банки, фирмы по производству программного обеспечения, издатели газет, фирмы по оказанию телекоммуникационны х и юридических услуг	оптовая торговля, розничная торговля	услуги, профессиональное обслуживание	промышленность	4	3	2	1	1
Отраслевые риски	Уровень перспективности развития с учетом стадии жизненного цикла (низкий - высокий)	стадия жизненного цикла отрасли (для отраслей, подверженных циклическим колебаниям (отрасли конструктивных материалов, производство оборудования и т.д.); менее подверженные циклическим колебаниям (с/х, производство продовольствия и товаров для населения) – меньший удельный вес для них)	старение – стадия затухания – уменьшение числа компаний, занятых в отрасли, прибылей, продаж и капиталовложений в условиях стремления избежать данную стадию путем модификации продукции	Рождение – возникающие отрасли – ускоренный рост объема продаж и прибыли, высокий уровень риска и конкуренции, новые участники рынка и относительно низкий уровень капиталовложений, ограниченность рынка, отсутствие привычки потребителей к товару	зрелость – стадия стабилизации – существенное замедление роста продаж и прибылей, обусловленное темпами роста экономики, окончание модернизации продукции, стабилизация ассортимента, остановка роста капитальных затрат или снижение затрат; сложность вхождения в отрасль	рост - расширение отрасли обусловленное общим ростом экономики, необходимость проведения анализа реальности перспектив роста экономики	расширение (быстрорастущие молодые отрасли) – резкий приток инвестиций, отрасли характеризующиеся быстро расширяющимся рынком, признание потребителями необходимости в товаре или услуге, усиление конкуренции за счет выхода на рынок крупных компаний; показатели роста отрасли превышающие показатели общего экономического роста	5	4	2	2	2
Отраслевые риски	Характеристика отрасли по циклическости	отрасли по циклическости (сравнение с экономикой в целом) / амплитуда циклических колебаний в данной отрасли / характер возможных структурных сдвигов	отрасли в стадии спада	контрциклические отрасли – частое достижение максимума развития во время относительно непродолжительных и неглубоких экономических спадов (не во время глубокой депрессии)	циклические отрасли – колебания цен и объемов, происходящие в унисон с общеэкономическими изменениями (н-р, производство электроприборов)	растущие отрасли	защищенные отрасли, не зависящие от изменения состояния экономики в целом (н-р, производство продуктов питания)	5	3	2	1	1
Отраслевые риски	Территориальное размещение отрасли	главные факторы, влияющие на размещение отрасли (природно-ресурсный, транспортный, трудовые ресурсы, экологический, фактор наукоемкости территориальной концентрации) и основные черты ее географии; природные предпосылки для ее развития	деятельность отрасли, оказывающая существенное негативное экологическое влияние, размещение предприятия возможно в местах, наиболее удаленных от регионов проживания людей (высокие расходы по найму персонала, доставке необходимых сырья, оборудования, расходы на	наличие существенных ограничений на возможность размещения предприятий	выбор региона размещения предприятия, основанный на обеспеченности трудоустройством трудоустроенными	отсутствие необходимости создания специальных условий для выбора региона размещения отрасли, при этом размещение в местах, наиболее приближенных к трудоустройству и сырьевым ресурсам способно повысить конкурентоспособность продукции	отсутствие необходимости создания специальных условий для выбора региона размещения отрасли	5	3	1	4	1

			транспортировку готовой продукции)									
Отраслевые риски	Масштаб рынка	масштаб рынка	небольшой	региональный	государственный	государственный, включая экспорт в страны СНГ	широкий, международный рынок	5	4	2	1	1
Отраслевые риски	Значимость отрасли в экономике страны – фактический и прогнозируемый удельный вес продукции отрасли в ВВП страны / общая характеристика потребности и объем производства продукции / существующий уровень отечественного производства	анализ соотношения динамики объема отраслевого производства продукции и динамики ВВП страны, в т.ч. с применением бета-анализа (соотношение основных показателей деятельности отрасли и результатов деятельности всей экономики)	снижение объема отраслевого производства на фоне роста ВВП; $\beta > 1$ – значительные изменения и колебания в отрасли	снижение объема отраслевого производства на фоне снижения ВВП	неизменность показателей объема отраслевого производства по сравнению с аналогичным периодом прошлого года; $\beta = 1$ – нормальное состояние отрасли	рост объема отраслевого производства на фоне роста ВВП	рост объема отраслевого производства на фоне снижения ВВП; $\beta < 1$ – стабильное состояние	5	3	2	2	2
Отраслевые риски	Социальная значимость отрасли – численность занятых в отрасли работников, их удельный вес в общей численности занятого населения страны	уровень социальной напряженности в отрасли – сравнение показателя среднего уровня заработной платы работников отрасли с реальным уровнем прожиточного минимума в стране / показатели локальных рынков труда	средняя заработная плата в отрасли существенно ниже реального уровня прожиточного минимума в стране	средняя заработная плата в отрасли несколько ниже реального уровня прожиточного минимума в стране	средняя заработная плата в отрасли соответствует реальному уровню прожиточного минимума в стране	средняя заработная плата в отрасли несколько выше реального уровня прожиточного минимума в стране	средняя заработная плата в отрасли существенно выше реального уровня прожиточного минимума в стране	4	3	2	1	1
Отраслевые риски	Обеспеченность развития отрасли	обеспеченность собственными финансовыми ресурсами –показатели объема и удельного веса капитальных вложений, осуществляемых за счет собственных финансовых ресурсов предприятий отрасли; удельный вес собственного капитала в общем используемом его объеме предприятиями отрасли	недостаточная обеспеченность собственными финансовыми ресурсами, стандартные кредитные условия существенно хуже общеэкономических	обеспеченность собственными финансовыми ресурсами недостаточная, стандартные кредитные условия на уровне общеэкономических	обеспеченность собственными финансовыми ресурсами недостаточная, стандартные кредитные условия на уровне общеэкономических источников привлечения заемных ресурсов	достаточность собственного капитала предприятий отрасли для эффективного осуществления текущей деятельности	достаточность собственного капитала предприятий отрасли для обеспечения расширенного воспроизводства	5	3	1	1	1
Отраслевые риски	Обеспеченность развития отрасли	надежность обеспечения сырьевыми ресурсами / предложение материалов	недостаточное предложение сырьевых ресурсов, наличие существенных сложностей с закупкой необходимых ресурсов	недостаточное предложение сырьевых ресурсов, наличие возможности закупок необходимых ресурсов в удаленных регионах	возможность оперативной закупки материалов, в т.ч., и в удаленных регионах	достаточная для эффективного осуществления текущей деятельности	достаточная, в т.ч., для расширения деятельности	4	3	2	1	1
Отраслевые риски	Характер и уровень конкуренции в отрасли (возрастет– снизится)/ Возможность и влияние сжатия занимаемого рыночного сегмента на снижение финансового результата	конкурентное положение отрасли на российском рынке: изменение доли в отрасли товаров отечественного производства за последний год в общей массе товаров, продаваемых на российском рынке	сокращение доли в отрасли товаров отечественного производства	неизменность доли в отрасли товаров отечественного производства из-за экономической политики правительства	неизменность доли в отрасли товаров отечественного производства	увеличение доли в отрасли товаров отечественного производства из-за применения мер экономической политики	увеличение доли в отрасли товаров отечественного производства в условиях прежней экономической политики	5	3	3	1	1

Отраслевые риски	Характер и уровень конкуренции в отрасли (возрастет–снизится)/ Возможность и влияние сжатия занимаемого рыночного сегмента на снижение финансового результата	характер конкурирования отрасли с зарубежными компаниями / размер и темпы роста спроса на не импортируемую, полностью или частично импортируемую продукцию /выявление дефицитной продукции, объем выпуска которой может возрасть или которая обладает экспортным потенциалом	абсолютная неконкурентоспособность продукции отрасли на отечественном и международном рынке	абсолютная неконкурентоспособность продукции отрасли на международном рынке	устойчивость занятия определенного рыночного сегмента на отечественном рынке	наличие высокого экспортного потенциала	устойчивость занятия определенного рыночного сегмента на международном рынке	4	3	2	1	1
Отраслевые риски	Характер и уровень конкуренции в отрасли (возрастет–снизится)/ Возможность и влияние сжатия занимаемого рыночного сегмента на снижение финансового результата	уровень диверсификации потребителей и поставщиков продукции –зависимость от ограниченного количества потребителей и поставщиков	зависимость клиента от одного поставщика/потребителя , обеспечивающего более 75% закупаемых товаров, или сырья, или вырученных средств, при условии присутствия информации о формировании/возрастании убытков от основной деятельности данного поставщика/потребителя	сильная зависимость от неплатежеспособных поставщиков и потребителей – более 75% закупаемых материалов, или вырученных средств поступающих менее, чем от 3 неплатежеспособных поставщиков/ потребителей	ограниченная способность поставщиков и потребителей оплачивать товары и услуги своевременно, полностью и в денежной форме	замкнутость на ограниченном количестве поставщиков и потребителей (для лидирующего положения)	широко диверсифицированная сеть платежеспособных поставщиков и потребителей	4	3	1	2	2
Отраслевые риски	Характер и уровень конкуренции в отрасли (возрастет–снизится)/ Возможность и влияние сжатия занимаемого рыночного сегмента на снижение финансового результата	неустойчивость занимаемой доли отраслевого/регионального рыночного сегмента, уровень конкуренции на региональном сегменте рынка –оценка позиций основных отраслевых конкурентов и агрессивности их политики по завоеванию рынка (с оценкой числа предприятий, функционирующих в данной отрасли (в сравнении с другими отраслями) / уровень насыщенности спроса на продукцию	неустойчивость положения на занимаемом им отраслевом/региональном рыночном сегменте /отрасль относящаяся к естественной монополии, вход на рынок для предприятия, не являющееся монополистом, практически невозможен	высокий уровень конкуренции	лидирующее положение в отрасли/регионе или отсутствие лидирующих позиций в отрасли/регионе при высоком уровне конкуренции	устойчивое лидирующее положение в отрасли/регионе или устойчивость занятия определенного отраслевого/регионального рыночного сегмента в условиях сильной агрессивной конкуренции	устойчивость занятия определенного отраслевого/регионального рыночного сегмента	5	4	1	1	1
Отраслевые риски	Уровень государственного регулирования цен на продукцию, текущих затрат и нормы прибыли / Степень государственной поддержки развития (кредитной, налоговой, ресурсной и т.п.)	характер государственного регулирования отрасли	меры ограничительного характера способные негативно повлиять на научно – исследовательскую программу, планы производства и сбыта продукции предприятия	«недружелюбное» отношение регулирующих органов	отсутствие четкой государственной политики в отношении защиты отечественных производителей	создание возможностей для эффективного осуществления отдельных аспектов инвестиционной деятельности	экономическая политика, направленная на поддержку отрасли	4	3	2	1	1
Отраслевые риски	Уровень государственного регулирования цен на	разрешения и сертификации (законодательные акты	наличие существенных ограничений для входа в отрасль, осуществления	подверженность регулированию действующего порядка	уровень законодательных разрешений и	упрощенный порядок получения разрешений и сертификаций	упрощенный порядок получения разрешений и сертификаций	4	3	2	1	1

	продукцию, текущих затрат и нормы прибыли / Степень государственной поддержки развития (кредитной, налоговой, ресурсной и т.п.)	на всех уровнях (федеральный, местный, муниципальный), влияющие на бизнес)	бизнеса предприятиями отрасли	распоряжения имуществом и его отчуждения, тарифов, регулируемых соответствующими министерствами или комиссиями	сертификаций соответствующий национальному законодательству	предприятиями отрасли в части сроков получения необходимых документов	предприятиями отрасли					
Отраслевые риски	Уровень государственного регулирования цен на продукцию, текущих затрат и нормы прибыли / Степень государственной поддержки развития (кредитной, налоговой, ресурсной и т.п.)	объем государственных капитальных вложений в отрасль; объем льготного государственного кредитования предприятий отрасли	отсутствие государственной финансовой поддержки проектов отрасли, наличие государственных ограничений по привлечению кредитных ресурсов предприятиями отрасли	отсутствие государственной финансовой поддержки проектов отрасли	размещение средств федерального бюджета для финансирования инвестиционных проектов в порядке, предусмотренном законодательством РФ о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд (на возвратной и срочной основах с уплатой процентов), либо на условиях закрепления в государственной собственности части акций создаваемого АО (с целью дальнейшей реализации их на рынке ценных бумаг)	предоставление финансовой помощи в виде дотаций, субсидий, субвенций, бюджетных ссуд на развитие отрасли	прямое участие государства в инвестиционной деятельности отрасли в форме капитальных вложений посредством разработки, утверждения и финансирования инвестиционных проектов за счет средств федерального бюджета	5	4	2	1	1
Отраслевые риски	Уровень государственного регулирования цен на продукцию, текущих затрат и нормы прибыли / Степень государственной поддержки развития (кредитной, налоговой, ресурсной и т.п.)	система налоговых льгот	возможность введения новых видов налогов и сборов	возможность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов / вероятность дополнительных выплат в бюджет в результате незапланированного повышения налоговых ставок	стабильность налогового окружения отрасли	установление специальных налоговых режимов, не носящих индивидуального характера	наличие льгот по отдельным видам налогов предприятий отрасли	4	3	3	1	1
Отраслевые риски	Роль профсоюзов в отрасли	роль профсоюзов в отрасли	нездоровые трудовые отношения в рамках отрасли, отсутствие влияния профсоюзных организаций на улучшение ситуации	отсутствие влияния профсоюзных организаций на профсоюзные организации на организацию трудового процесса на предприятиях отрасли	здоровые трудовые отношения в рамках данной отрасли без оказания существенного влияния на организацию трудовой деятельности профсоюзными организациями отрасли	здоровые трудовые отношения в рамках данной отрасли за счет оказания некоторого влияния на организацию трудовой деятельности предприятий профсоюзными организациями отрасли	здоровые трудовые отношения в рамках данной отрасли за счет оказания существенного влияния на организацию трудовой деятельности предприятий профсоюзными организациями отрасли	5	3	3	2	2
Отраслевые риски	Важность проведения технологических разработок /вероятное значение важных технических достижений для отрасли	важность проведения технологических разработок /вероятное значение важных технических достижений для отрасли	необходимость постоянного проведения технологических разработок для успешного функционирования отрасли, возможности которых на уровне национальной экономики отсутствуют	необходимость постоянного проведения технологических разработок для успешного функционирования отрасли, возможности для осуществления которых на уровне отрасли отсутствуют	отсутствие необходимости постоянного проведения технологических разработок для успешного функционирования отрасли	необходимость постоянного проведения технологических разработок для успешного функционирования отрасли, которые могут быть осуществлены на уровне национальной экономики	необходимость постоянного проведения технологических разработок для успешного функционирования отрасли, которые могут быть осуществлены внутри отрасли	4	3	3	2	2

Отраслевые риски	Прогрессивность используемых техники и технологии / технологические изменения (влияние и тенденции технологического прогресса в отрасли)	прогрессивность используемых техники и технологии	уровень используемых техники и технологии существенно ниже общего уровня национальной экономики, технологический прогресс не оказывающий существенного влияния на развитие отрасли	уровень используемых техники и технологии несколько ниже общего уровня национальной экономики, темпы технологического процесса в отрасли существенно ниже темпов технологического прогресса страны	уровень используемых техники и технологии соответствующий общему уровню национальной экономики	применение наряду со стандартными и технологическими средствами принципиально новых технических средств и технологических решений	высокий уровень технологической новизны используемых в отрасли технических средств и технологических решений, развитие технологических решений в отрасли происходящее более быстрыми темпами, чем НТП страны	4	3	2	1	1
Отраслевые риски	Влияние проекта на развитие смежных отраслей	влияние проекта на развитие смежных отраслей	негативное влияние проекта на развитие смежных отраслей хозяйства	наличие влияния проекта на деятельность смежных отраслей, сложность оценки характера влияния	отсутствие влияния проекта на смежные отрасли	некоторое положительное влияние проекта на развитие других отраслей	существенное положительное воздействие проекта на развитие смежных отраслей	4	3	2	1	2
Отраслевые риски	Влияние проекта на развитие смежных отраслей	деятельность отрасли во взаимодействии со смежными отраслями / устойчивость деятельности смежных отраслей по сравнению с экономикой страны	смежные отрасли, оказывающие существенное влияние на деятельность отрасли, находящиеся в стадии спада	смежные отрасли, не оказывающие существенное влияние на деятельность отрасли, находящиеся в стадии спада	устойчивость деятельности смежных отраслей по сравнению с экономикой страны	результаты деятельности отраслей превышающие общэкономические показатели	деятельность смежных отраслей, оказывающая существенное положительное влияние на деятельность отрасли	5	3	2	1	2
Отраслевые риски	Чувствительность отрасли	сезонность	сезонный характер деятельности отрасли	сезонный характер деятельности отрасли, при этом, вопросы аренды, найма работников, уровня запасов четко законодательно отрегулированы	подверженность сезонным влияниям из-за внутри- и межотраслевой взаимосвязанности по рынкам и ресурсам	отсутствие сезонного характера деятельности отрасли, смежные отрасли, не оказывающие существенного влияния на деятельность отрасли, носящие сезонный характер	отсутствие сезонного характера деятельности отрасли и смежных отраслей	4	4	2	1	1
Отраслевые риски	Чувствительность отрасли	пути поставок и сбыта	ограниченная сеть поставок и сбыта, отказ поставщиков и покупателей от поставки сырья и приобретения продукции предприятий отрасли	ограниченная сеть поставок и сбыта	диверсификация поставщиков и подрядчиков, широкий рынок сбыта	широко диверсифицированная сеть поставщиков и подрядчиков, широко диверсифицированный рынок сбыта	широко диверсифицированная сеть поставщиков и подрядчиков, отсутствие сложностей с поиском новых рынков сбыта и новых поставщиков /подрядчиков (в случае отказа от поставок имеющимися)	4	3	1	4	4
Отраслевые риски	Чувствительность отрасли	степень устойчивости к экономическому спаду	низкая, более высокое снижение показателей деятельности отрасли в случае снижения макроэкономических показателей	высокая зависимость отрасли от макроэкономических показателей — снижение показателей деятельности отрасли в объеме снижения макроэкономических показателей	средняя, более низкое снижение показателей деятельности отрасли в случае снижения макроэкономических показателей	контрциклическая отрасль, достижение роста отрасли в период небольших экономических спадов	высокая, деятельность отрасли слабо зависящая от макроэкономических показателей	4	1	1	3	3
Отраслевые риски	Чувствительность отрасли	чувствительность к ценам / уровень инфляционной устойчивости цен на продукцию отрасли — соотношение показателей динамики уровня цен на продукцию отрасли с динамикой оптовых цен в целом по стране или	высокий уровень колебания цен на продукцию отрасли при низком запасе прочности от их изменений	высокий уровень колебания цен на продукцию отрасли	пропорциональное изменение уровня цен на продукцию отрасли от изменения уровня инфляции	практически полное отсутствие зависимости уровня цен на продукцию отрасли от уровня инфляции	широкие возможности для изменения ценовой политики отрасли в связи с уникальностью и незаменимостью продукции отрасли	5	3	3	1	1

		индекса инфляции										
Отраслевые риски	Перспективы развития отрасли (в т.ч., с учетом мировых тенденций)/ Прогноз развития отрасли / степень роста отрасли / темпы роста рынка / Тенденции развития рынка	перспективы	умирающий, бесперспективный сектор экономики / отрасль, испытывающая трудности	возможность сужения рынка в течение нескольких последующих лет	рынок, находящийся в стадии насыщения /зрелости	медленно развивающийся рынок	очень перспективный сектор экономики и быстроразвивающийся, растущий рынок	4	3	3	1	2
Отраслевые риски	II раздел: Оценка зависимости деятельности предприятия от отраслевого влияния	стадия жизненного цикла предприятия	старение – умеренная прибыльность при снижающихся продажах –задачи – поддержание необходимого объема операционной деятельности, исключение низкорентабельных направлений с минимальными потерями, своевременная реновация амортизируемых активов	детство / начинающие предприятие, как правило разработка продукта и подготовка производства с низким уровнем доходов, задача – расширение клиентской базы, обеспечение безубыточности, высоких темпов реального инвестирования, долгосрочные цели, соответствующие имеющимся ресурсам, (как правило скромные), тщательная разработка текущих и стратегических планов	окончательная зрелость – задачи – выход на новые рынки, постоянная диверсификация бизнеса, производство предприятием большего объема денег, чем возможного для эффективного реинвестирования, обширная диверсификация форм и реального финансового инвестирования	юность – темп роста низок, задача – обеспечение минимальной нормы прибыли, достижение конкурентного преимущества, признание товара, расширение и диверсификация деятельности	ранняя зрелость – стабильно прибыльный бизнес, задачи – дальнейшее расширение деятельности, диверсификация и обеспечение необходимых темпов прироста деятельности, значительные объемы внешних заимствований, опасность- эйфория роста и избыточное заимствование	4	3	2	3	3
Отраслевые риски	Оценка зависимости деятельности предприятия от отраслевого влияния	зависимость деятельности предприятия от изменений в отрасли / ожидаемая доля предприятия по производству продукции в регионе или стране /классификация фирм внутри отрасли по объему работ, численности работающих, финансовым результатам/ определение места предприятия в отрасли и анализ факторов, определяющих динамику развития предприятия в отрасли	сильная зависимость предприятия от ухудшения ситуации в целом по отрасли	значительное расхождение в результатах деятельности различных предприятий внутри отрасли, предприятие относится к числу предприятий, результаты деятельности которых принадлежат к интервалу худших результатов	значительное расхождение в результатах деятельности различных предприятий внутри отрасли, результаты деятельности предприятия соответствуют среднеотраслевым	высокая устойчивость предприятия в периоды неблагоприятных изменений на рынке своей продукции	наличие возможности у предприятия для оперативного смягчения (устранения) последствий кризисных и иных происшествий	5	3	3	2	1
Региональные риски	Характеристика инвестиционного рейтинга территории	характеристика инвестиционного рейтинга территории	инвестиционный рейтинг территории приводит к полному отсутствию заинтересованности со стороны инвесторов в реализации инвестиционных проектов на территории региона	для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом устанавливается повышенная ставка дисконта (основная ставка плюс «рисковая премия»)	существует возможность установления повышенной ставки дисконта и осуществления расчета эффективности реализации проектов с учетом указанных корректировок (для регионов	инвестиционный рейтинг территории не является негативным фактором при принятии решения о реализации инвестиционного проекта в регионе	благоприятный инвестиционный рейтинг территории, повышающий привлекательность реализации инвестиционного проекта в регионе	5	2	2	2	2

					пониженным инвестиционным рейтингом)							
Региональные риски	Основные черты региона / Территория и административное деление / экономико-географическое положение региона и его инфраструктурная обеспеченность	размер, главные физические особенности и карты, отражающие основные характеристики, территориальное расположение, близость рынков, агломерационные эффекты, эффекты синергии	существенная удаленность от рынков сбыта продукции и рынков используемых исходных ресурсов, приводящая к практически полной невозможности производства продукции, планируемой к реализации в рамках инвестиционного проекта	значительная удаленность от рынков сбыта продукции и рынков используемых исходных ресурсов, приводящая к существенным сложностям при производстве новой продукции	территориальное расположение региона не оказывает существенного влияния на потребителей продукции	позитивное влияние агломерационного эффекта, приводящее к снижению затрат при производстве продукции	влияние агломерационного эффекта на территории региона, приводящее к эффективному и оперативному обмену идеями, изобретениями и другой информацией и, в результате, к массовому научно-техническому творчеству	5	3	2	2	2
Региональные риски	Инфраструктурный потенциал / Уровень развития инвестиционной инфраструктуры в регионе	инфраструктурная обеспеченность: в области транспорта (близость магистральных, железных дорог, аэропорта /плотность железнодорожных путей сообщения и автомобильных дорог с твердым покрытием в расчете на 100 кв. км. территории) энергетики, способствующие развитию промышленных отраслей /уровень развития и доступность объектов инфраструктуры	низкое развитие инфраструктуры в регионе / частые сбои в связи, железнодорожных перевозках, доставке энергоресурсов	высокие транспортные издержки, приводящие к существенному снижению рентабельности продукции	инфраструктурная обеспеченность района является достаточной для осуществления бесперебойного функционирования производства продукции и связанных с ним транспортных услуг	развитость инфраструктуры бизнеса	наличие развитой инфраструктуры для ведения экономической и инвестиционной деятельности, в условиях постоянного совершенствования инфраструктуры	5	3	2	3	2
Региональные риски	Инфраструктурный потенциал / Уровень развития инвестиционной инфраструктуры в регионе	наличие телекоммуникаций	коммуникационная изолированность региона, приводящая к отказу от производства новой продукции в регионе	некоторая коммуникационная изолированность региона, приводящая к существенным трудностям при организации производства новой продукции в регионе	достаточная телекоммуникационная обеспеченность региона	высокая телекоммуникационная обеспеченность региона, создающая благоприятную обстановку для региональных инвесторов при организации производства новой продукции на территории региона	высокая телекоммуникационная обеспеченность региона, приводящая к существенной заинтересованности региональных инвесторов и инвесторов из других регионов в организации производства новой продукции на территории региона	4	2	2	2	2
Региональные риски	Инфраструктурный потенциал / Уровень развития инвестиционной инфраструктуры в регионе	развитие строительной базы: число порядных строительных предприятий, объемы местного производства основных строительных материалов /среднегодовой объем капитальных вложений в регионе за ряд предшествующих лет / состав капитальных вложений	низкий уровень развития строительной базы, приводящий к существенным сложностям при производстве новой продукции на территории региона, вплоть до невозможности ее производства / капитальные вложения на территории региона на осуществляются	высокие объемы незавершенного строительства в регионе	достаточный уровень развития строительной базы для производства новой продукции в регионе	высокий уровень развития строительной базы для организации производства новой продукции в условиях существенного объема капитальных вложений	высокий уровень развития строительной базы, приводящей к значительной экономии затрат при организации производства новой продукции в условиях существенного объема капитальных вложений и постоянного роста объема осуществляемых вложений	4	3	3	2	1

Региональные риски	Инфраструктурный потенциал / Уровень развития инвестиционной инфраструктуры в регионе	объем производства энергетических ресурсов в регионе (в пересчете на электроэнергию)	недостаточная обеспеченность энергетическими ресурсами в регионе, приводящая к перебоям в поставке энергетических ресурсов	недостаточная обеспеченность энергетическими ресурсами в регионе, приводящая к повышению тарифов на электроэнергию	приемлемая энергетическая обеспеченность региона	объем производства энергетических ресурсов в регионе достаточный не только для обеспечения текущих производственных нужд предприятий региона, но и для реализации инвестиционных проектов на территории региона	объем производства энергетических ресурсов в регионе достаточный не только для обеспечения текущих и перспективных производственных нужд предприятий региона, но и для реализации инвестиционных проектов на территории региона инвесторами из других регионов	5	3	2	1	1
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	региональная структура предприятий, в т.ч. по видам собственности	низкий удельный вес предприятий негосударственных форм собственности в общем количестве предприятий	низкий удельный вес продукции предприятий негосударственных форм собственности в общем объеме промышленной и сельскохозяйственной продукции в условиях значительного числа негосударственных предприятий в регионе	региональная структура предприятий по видам может быть признана приемлемой	наличие в регионе совместных предприятий с иностранными партнерами	оптимальная региональная структура предприятий, наличие в регионе эффективно функционирующих совместных предприятий	3	3	3	4	4
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	уровень развития отдельных инвестиционных рынков, в том числе фондового и денежного / наличие фондовых и товарных бирж /количество брокерских контор, осуществляющих операции на РЦБ	низкий уровень развития инвестиционного рынка, недоступность фондовых операций для значительного числа субъектов финансово-хозяйственной деятельности	низкий уровень развития инвестиционного рынка, существенные барьеры для осуществления операций на фондовом рынке для значительного числа субъектов финансово-хозяйственной деятельности	приемлемый уровень развития инвестиционного рынка	возможность осуществления операций на фондовом и финансовом рынках для значительного числа субъектов финансово-хозяйственной деятельности	широкая доступность осуществления операций на фондовом и финансовом рынках в условиях постоянного совершенствования структуры инвестиционного рынка	3	3	3	3	3
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	численность банковских учреждений (включая филиалы) / банковская система и другие финансовые институты / важность банков / доступность кредитования /удельные объемы кредитования местных банков, развитость межбанковского сотрудничества	низкий уровень развития банковской системы в регионе, значительная удаленность банковских учреждений, низкая доступность кредитования, минимальный набор предлагаемых банковских операций	недостаточный уровень развития банковской системы, низкая доступность кредитования, минимальный набор предлагаемых банковских операций, банковский сектор в основном представлен филиалами крупных банков, незначительный объем операций на межбанковском рынке	наличие банковских учреждений в регионе, предлагающих приемлемый уровень банковских услуг (как в части перечня предлагаемых операций, так и в части качества предлагаемых услуг), приемлемый уровень распространения операций на межбанковском рынке	развитая банковская система региона, наличие региональных банков и филиалов крупных банков предлагающих достаточно широкий спектр банковских услуг, активное осуществление операций на межбанковском рынке	развитая банковская система региона, наличие региональных банков и филиалов крупных банков, в т.ч. иностранных, предлагающих широкий спектр банковских услуг, активное осуществление операций на межбанковском рынке	3	1	1	1	1
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	удельный вес долгосрочных кредитов	финансирование инвестиционных нужд предприятия осуществляется за счет краткосрочных финансовых ресурсов	низкий уровень долгосрочных кредитов в структуре заемных источников предприятий	доступность долгосрочных кредитов для субъектов финансово-хозяйственной деятельности	инвестиционные нужды большого числа предприятий финансируются за счет долгосрочных заемных средств	долгосрочные кредиты составляют 50% в структуре размещенных ресурсов коммерческих банков	5	3	2	2	2
Региональные риски	Уровень развития	доступность кредита в	практически полная	существенные	возможность	широкая доступность	широкая доступность	4	3	3	1	1

	рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	иностранной валюте	недоступность кредитных ресурсов в иностранной валюте, в т.ч., для предприятий имеющих экспортную выручку	сложности в привлечении кредитов в иностранной валюте, в т.ч., для предприятий, имеющих экспортную выручку	привлечения кредитов в иностранной валюте	кредитов в иностранной валюте	кредитов в иностранной валюте на фоне низкого риска привлечения средств в валюте, отличной от национальной					
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	уровень банковского процента	высокий уровень банковского процента делает привлечение кредитов для широкого круга субъектов инвестиционной деятельности недоступным	высокий уровень банковского процента приводящий к существенным сложностям при обслуживании обязательств широким кругом субъектов инвестиционной деятельности	уровень банковского процента является приемлемым для определенного круга субъектов экономики	уровень банковского процента является приемлемым для широкого круга субъектов экономики	уровень банковского процента является приемлемым для широкого круга субъектов экономики подхода к установлению процентных ставок, в т.ч., установление плавающих процентных ставок в условиях комплексного обслуживания клиентов	4	3	3	2	2
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	сумма вкладов на душу населения	сумма вкладов на душу населения менее 25 тыс. руб.	сумма вкладов на душу населения в регионе в диапазоне от 25 до 50 тыс. руб.	сумма вкладов на душу населения в регионе в диапазоне от 50 до 100 тыс. руб.	сумма вкладов на душу населения в регионе в диапазоне от 100 до 400 тыс. руб.	сумма вкладов на душу населения в регионе более 400 тыс. руб.	5	3	3	3	3
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	численность страховых компаний (включая их представительства)	практически полное отсутствие страховых организаций, недостаточный перечень предлагаемых операций	недостаточный перечень операций, предлагаемых страховыми организациями	минимально-достаточный перечень операций, предлагаемых страховыми организациями	широкий спектр операций, предлагаемых страховыми компаниями	широкий спектр операций, предлагаемых страховыми компаниями в условиях постоянного совершенствования предлагаемых операций	4	3	2	2	2
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики	близость к исследовательским центрам / возможность сотрудничества с исследовательскими организациями	значительная удаленность от исследовательских центров, невозможность осуществления сотрудничества с исследовательскими организациями для широкого круга субъектов финансово-хозяйственной деятельности	низкая доступность сотрудничества с исследовательскими организациями для широкого круга субъектов финансово-хозяйственной деятельности	приемлемая степень доступности сотрудничества с исследовательскими организациями	высокий уровень использования результатов научной деятельности исследовательских организаций предприятиями региона	значительное число научных разработок, предлагаемых предприятиями региона, приводящее к повышению интереса со стороны инвесторов других регионов к осуществлению инвестирования в инфраструктуру региона	4	3	2	1	1
Региональные риски	Уровень развития рыночных отношений и коммерческой инфраструктуры региона / рыночность экономики /Институциональный	обеспеченность учреждениями, предоставляющими: экономический и торговый консалтинг, рекламу, маркетинг	отсутствие консалтинговых, рекламных и маркетинговых услуг на территории региона	недостаточный уровень консалтинговых, рекламных и маркетинговых услуг, как в количественном, так и в качественном измерении	приемлемый уровень обеспеченности учреждениями, предоставляющими консалтинговые, маркетинговые и рекламные услуги	высокий уровень обеспеченности учреждениями, предоставляющими консалтинговые, маркетинговые и рекламные услуги в	высокий уровень обеспеченности учреждениями, предоставляющими консалтинговые, маркетинговые и рекламные услуги в	4	3	3	1	1

	потенциал / степень развития ведущих институтов рыночной экономики					условиях высокого уровня качества предлагаемых услуг	условиях высокого уровня качества предлагаемых услуг на фоне его постоянного совершенствования					
Региональные риски	Уровень общеэкономического развития региона / Производственный потенциал региона (совокупный результат деятельности населения региона)	удельный вес региона в ВВП и национальном доходе страны, валовой региональный продукт на душу населения, динамика ВВП	регион имеет наихудшие показатели ВРП в расчете на душу населения	регион входит в последнюю пятерку регионов по уровню удельного веса региона в ВВП и национальном доходе страны	средний уровень объемных показателей производства региона по сравнению с показателями других регионов страны	уровень объемных показателей производства региона несколько превышает показатели других регионов страны	регион входит в первую пятерку регионов по доле ВРП в ВВП страны	5	3	3	3	3
Региональные риски	Уровень общеэкономического развития региона / Производственный потенциал региона (совокупный результат деятельности населения региона)	динамика распределения ВРП на накопление и потребление	падение уровня потребления более, чем на 25% /рост нормы предпочтения ликвидности /снижение склонности к потреблению товаров, производимых промышленными предприятиями	падение уровня использования сбережений (до 25%)	неизменность уровня использования сбережений	рост инвестиций в сферы, важные для предприятия	рост более 10% / снижение нормы предпочтения ликвидности, повышающее инвестиционную активность предприятий	4	3	3	1	1
Региональные риски	Уровень общеэкономического развития региона / Производственный потенциал региона (совокупный результат деятельности населения региона)	экономическая стабильность в регионе / прогнозы (уровень и модель) экономического роста	неблагоприятная экономическая ситуация в регионе	ухудшение экономической ситуации в регионе	здоровая экономическая ситуация	наличие стратегии согласованного развития региона, цель которой создание благоприятного имиджа региона	наличие стратегии согласованного развития региона, цель которой дальнейшее улучшение экономической ситуации в регионе на фоне усиления созданного благоприятного имиджа региона	5	3	3	1	1
Региональные риски	Уровень общеэкономического развития региона / Производственный потенциал региона (совокупный результат деятельности населения региона)	явные и скрытые особенности, воздействующие на финансово-хозяйственную деятельность предприятий	низкий уровень экономического развития региона приводит к практически полному оттоку национальных инвесторов	наличие негативных факторов препятствующих расширению инвестиционной активности в регионе (н-р, фискальные риски, криминальные риски, законодательные риски) на фоне достаточного уровня общеэкономического развития в регионе	уровень общеэкономического развития региона достаточен для сохранения уровня производства продукции в регионе	уровень общеэкономического развития региона предполагает организацию расширенного производства продукции в регионе	высокий уровень общеэкономического состояния региона, способствующий притоку инвесторов в регион	5	3	3	3	3
Региональные риски	Финансовый потенциал территории	бюджетно- финансовая ситуация /состояние регионального бюджета, платежный баланс	широко распространена политика неплатежей бюджетных организаций, регион является дотационным	высокая напряженность регионального бюджета	незначительный дефицит бюджета, покрытие которого предусматривается из четко определенных источников	региональный бюджет сбалансирован	региональный бюджет профицитный на фоне обоснованности фискальной политики и направлений расходования средств в регионе и/или регион является донором	4	3	3	3	3
Региональные риски	Финансовый потенциал территории	объем налоговой базы / доходы бюджета и обеспеченность средствами внебюджетных фондов	низкий уровень региональных налогов, низкий уровень поступлений федеральных налогов в региональный бюджет, низкий объем средств внебюджетных фондов	низкий уровень поступлений федеральных налогов в региональный бюджет, низкий объем средств внебюджетных фондов	приемлемый уровень поступлений в региональный бюджет и внебюджетные фонды	высокий уровень поступлений средств в региональный бюджет, высокий уровень обеспеченности средствами средствами внебюджетных фондов в условиях обоснованности взимания налогов и		4	3	3	1	1

							сборов					
Региональные риски	Финансовый потенциал территории	гибкость фискальной политики: операционный и полный бюджетный балансы, налоговая система и гибкость применения налоговых ставок, расходные статьи / уровень налогового бремени	крайне высокий уровень налогового бремени в регионе	высокий уровень налогового бремени в регионе	фискальная политика региона в существенной степени соответствует фискальной политике страны	низкие налоги с предприятий, осуществляющих инвестиционную деятельность	приемлемый уровень налогового бремени, гибкая фискальная политика в регионе	4	3	3	1	1
Региональные риски	Финансовый потенциал территории	сальдированный финансовый результат /прибыльность предприятий региона / доля убыточных предприятий / удельный вес прибыльных организаций в общем числе организаций / балансовая прибыль в промышленности и материальной сфере	отрицательный сальдированный финансовый результат деятельности предприятий региона	высокая доля убыточных предприятий в регионе	незначительный положительный сальдированный финансовый результат в регионе	высокий уровень прибыльных финансовых предприятий в регионе	существенный положительный финансовый результат функционирования предприятий региона	4	3	3	3	3
Региональные риски	Финансовый потенциал территории	доступность финансовых ресурсов из федерального и регионального бюджетов	для субъектов финансово-хозяйственной деятельности бюджетные финансовые средства являются практически недоступными	наличие существенных барьеров в привлечении бюджетных средств для субъектов финансовой деятельности	существует возможность привлечения бюджетных средств в условиях жесткого отбора предприятий для финансирования	существует возможность привлечения бюджетных средств при реализации инвестиционных проектам, признанных стратегическими	широкие возможности привлечения бюджетных средств в рамках эффективно функционирующих утвержденных программ	4	3	3	1	1
Региональные риски	Финансовый потенциал территории	уровень инфляции в регионе в сравнении со средним по стране	темпы инфляции в регионе существенно превышают темпы инфляции в целом по стране	темпы инфляции в регионе несколько превышают темпы инфляции в целом по стране	региональные темпы инфляции соответствуют страновым темпам инфляции	региональные темпы инфляции несколько ниже темпа инфляции в целом по стране	региональные темпы инфляции ниже темпа инфляции в целом по стране, что обусловлено в том числе, высоким уровнем самодостаточности региона и эффективной финансовой политикой в регионе	4	3	3	3	3
Региональные риски	(Собственный) инвестиционный потенциал территории - способность территории «поглощать капитал» (некоторая предельная величина инвестиций)	инвестиции в основной капитал на душу населения	инвестиции в основной капитал на душу населения менее 20 тыс. руб.	инвестиции в основной капитал на душу населения находятся в диапазоне от 20 тыс. руб. до 40 тыс. руб.	инвестиции в основной капитал на душу населения находятся в диапазоне от 40 тыс. руб. до 60 тыс. руб.	инвестиции в основной капитал на душу населения находятся в диапазоне от 60 тыс. руб. до 85 тыс. руб.	инвестиции в основной капитал на душу населения более 85 тыс. руб.	3	2	2	2	2
Региональные риски	(Собственный) инвестиционный потенциал территории - способность территории «поглощать капитал» (некоторая предельная величина инвестиций)	индекс физического объема инвестиций в основной капитал	индекс физического объема инвестиций в основной капитал менее 65%	индекс физического объема инвестиций в основной капитал находится в диапазоне от 65% до 90%	индекс физического объема инвестиций в основной капитал изменяется в диапазоне от 90% до 100%	индекс физического объема инвестиций в основной капитал изменяется в диапазоне от 100% до 115%	индекс физического объема инвестиций в основной капитал более 115%	4	2	2	2	2
Региональные риски	(Собственный) инвестиционный потенциал территории - способность территории	приток внешних инвестиций, в том числе, иностранных	регион характеризуется полным отсутствием привлекательности для внешних инвесторов	регион характеризуется низкой привлекательностью для внешних инвесторов	регион характеризуется достаточной привлекательностью для внешних инвесторов в условиях	регион характеризуется достаточной привлекательностью для внешних инвесторов в условиях фактического	регион характеризуется достаточной привлекательностью для внешних инвесторов в условиях фактического	4	3	3	1	1

	«поглощать капитал» (некоторая предельная величина инвестиций)				фактического притока инвестиций в регион	притока инвестиций в регион, а также присутствия иностранного капитала в экономике региона	притока инвестиций в регион (в т.ч., иностранных), а также присутствия иностранного капитала в экономике региона					
Региональные риски	(Собственный) инвестиционный потенциал территории - способность территории «поглощать капитал» (некоторая предельная величина инвестиций)	обеспеченность территории инвестиционными ресурсами / капиталом	полное отсутствие на территории региона инвесторов в условиях низкой привлекательности региона для осуществления вложений для инвесторов других регионов	низкая обеспеченность территории собственными инвестиционными ресурсами в условиях низкой привлекательности региона для инвесторов из других регионов	приемлемый уровень обеспеченности территории инвестиционными ресурсами в условиях недостаточной инвестиционной привлекательности региона для инвесторов из других регионов	приемлемый уровень обеспеченности территории инвестиционными ресурсами в условиях достаточной инвестиционной привлекательности региона для инвесторов из других регионов	высокий уровень обеспеченности территории инвестиционными ресурсами в условиях высокой инвестиционной привлекательности региона для инвесторов из других регионов	4	3	2	1	1
Региональные риски	(Собственный) инвестиционный потенциал территории - способность территории «поглощать капитал» (некоторая предельная величина инвестиций)	развитость ведущих инвестиционных институтов	отсутствие инвестиционных институтов на территории региона	низкий уровень развития инвестиционных институтов региона	наличие в регионе инвестиционных институтов, предлагающих услуги, приемлемые по перечню и качеству	высокий уровень обеспеченности региона услугами инвестиционных институтов высокий уровень предоставляемых услуг в условиях проведения постоянного комплекса мероприятий, направленных на повышение качества и расширение ассортимента предоставляемых услуг	высокий уровень обеспеченности региона услугами инвестиционных институтов высокий уровень предоставляемых услуг в условиях проведения постоянного комплекса мероприятий, направленных на повышение качества и расширение ассортимента предоставляемых услуг	4	3	2	2	2
Региональные риски	Показатели обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами / материальная база развития	балансовая стоимость ОППФ / балансовая стоимость непроизводственных фондов / балансовая стоимость активной части (машины и оборудование) ОППФ	низкий уровень обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами, низкая стоимость активной части ОППФ	низкий уровень обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами	достаточный уровень обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами	достаточный уровень обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами, высокий удельный вес активной части ОППФ	высокий уровень обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами, высокий удельный вес активной части ОППФ	4	3	2	1	1
Региональные риски	Показатели обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами / материальная база развития	износ ОППФ /затраты на капитальный ремонт ОППФ	высокий уровень износа основных фондов (более 80%), в условиях, когда дополнительно возникающие затраты на их ремонт приводят к невозможности безубыточной реализации инвестиционных проектов значительным числом субъектов инвестиционной деятельности	высокий уровень износа основных фондов (от 70% до 80%), в условиях, когда уровень дополнительно возникающих затрат на их ремонт делает возможной безубыточную реализацию инвестиционных проектов значительным числом субъектов инвестиционной деятельности	износ основных фондов находится в диапазоне от 50% до 70%, в условиях когда уровень дополнительно возникающих затрат на их ремонт делает возможной прибыльную реализацию инвестиционных проектов значительным числом субъектов инвестиционной деятельности	износ основных фондов находится в диапазоне от 25% до 50%, в условиях когда уровень дополнительно возникающих затрат на их ремонт делает возможной прибыльную реализацию инвестиционных проектов значительным числом субъектов инвестиционной деятельности	износ основных фондов менее 25%, в условиях когда затраты на ремонт основных фондов не требуются / делают возможной прибыльную реализацию инвестиционных проектов значительным числом субъектов инвестиционной деятельности	4	3	3	2	2
Региональные риски	Показатели обеспеченности территории основными промышленно- производственными фондами / материальная база развития	уровень прибыльности используемых активов	убыточность используемых активов у значительного числа субъектов инвестиционной деятельности	реализация инвестиционного проекта приведет к возможности достижения безубыточности в условиях сохранения убыточности используемых в текущей	неотрицательный финансовый результат использования активов значительным числом субъектов инвестиционной деятельности	рентабельность активов, не превышающая 10%	рентабельность активов, превышающая 10%	5	3	3	3	3

				производственной деятельности активов								
Региональные риски	Показатели обеспеченности территории основными промышленно-производственными фондами / материальная база развития	конъюнктура на рынке материальных ресурсов	существенная удаленность рынков используемых исходных ресурсов, приводящая к практически полной невозможности производства продукции, планируемой к реализации в рамках инвестиционного проекта	существенные барьеры для новых участников рынка	конъюнктура на рынке материальных ресурсов приводит к необходимости ее учета при определении расходов инвестора на приобретение объекта и текущие расходы на его эксплуатацию	сложившаяся конъюнктура на рынке материальных ресурсов не оказывает негативного влияния на возможность реализации инвестиционного проекта	сложившаяся конъюнктура на рынке материальных ресурсов оказывает позитивное влияние на возможность реализации инвестиционного проекта	5	3	3	2	2
Региональные риски	Политический аспект	политическая стабильность в регионе	практически полное доверия населения к региональной власти	низкая степень доверия населения к региональной власти	относительная устойчивость региональной власти	высокий уровень устойчивости региональной власти	высокий уровень устойчивости региональной власти на фоне постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на усиление социальной стабильности в регионе	4	3	3	3	3
Региональные риски	Политический аспект	характеристика межнациональных и межконфессиональных отношений / политическая поляризация населения	резкая поляризация населения региона, приводящая к сложностям реализации проекта вплоть до невозможности его реализации	возникающие конфликты на почве различных политических и религиозных взглядов населения	возможность достижения согласия в целях экономической политики	отсутствие проблем во взаимоотношениях населения на почве различия в политических и религиозных взглядах населения	благоприятная для реализации проекта политическая ситуация в регионе	4	3	3	2	2
Региональные риски	Политический аспект	форма правления и политические институты, демократичность	конфронтация федерального центра и властей региона, приводящая к существенным сложностям при реализации инвестиционных проектов в регионе вплоть до невозможности их реализации	некоторая конфронтация федерального центра и властей региона, приводящая к возникновению сложностей при реализации инвестиционных проектов	деятельность политических институтов региона не влияет негативным образом на возможность осуществления хозяйственной деятельности в регионе	проведение политическими институтами региона политики, направленной на повышение привлекательности осуществления экономической деятельности в регионе	проведение политическими институтами региона политики, направленной на повышение привлекательности осуществления экономической деятельности в регионе, высокий уровень демократичности принятия решений	4	3	3	2	2
Региональные риски	Политический аспект	механизм исполнения законов и контрактов	механизм исполнения законов и контрактов практически не обеспечивает исполнение законов и контрактов	механизм исполнения законов и контрактов не является достаточно жизнеспособным	механизм исполнения законов и контрактов обеспечивает приемлемую степень исполнения законов и контрактов	механизм исполнения законов и контрактов характеризуется стабильностью и отлаженностью	наличие четкого механизма, характеризующего обязательность исполнения партнерами контрактов	4	3	3	2	2
Региональные риски	Отношение местных властей / действия региональной администрации	поддержка властей (участие в финансировании, поручительства, предоставление льгот)	объективная необходимость проекта для региона, влияющая на поддержку государственных органов управления и местного самоуправления, отсутствует / коррумпированность органов власти	отсутствие условий, обеспечивающих привлекательность инвестирования в регионе	желание привлечь инвестиции в регион, поощрение деловой активности	создание условий благоприятствования инвестициям, курс на поддержку развития местных производителей	наличие благоприятного климата для инвестиционной деятельности, реальные льготы под конкретные направления инвестиций, предоставление гарантий для ведения инвестиционной деятельности	4	3	3	1	1
Региональные риски	Отношение местных властей / действия региональной	качество государственного управления в регионе	имеются факты несоблюдения законодательства	низкий профессионализм работников местной	качество государственного управления в целом	высокий уровень качества государственного	высокий уровень качества государственного управления в условиях	4	3	3	2	2

	администрации		органами власти	администрации	может быть охарактеризовано как приемлемое	управления	постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности принятия и реализации управленческих решений					
Региональные риски	Отношение местных властей / действия региональной администрации	порядок смены руководства	смена руководства органов власти осуществляется путем назначения преемника по указанию руководителя, в условиях крайне неэффективной политики местных органов власти	смена руководства органов власти осуществляется путем назначения преемника по указанию предшествующего руководителя	смена руководства осуществляется путем отбора кандидата из числа наиболее перспективных сотрудников органов власти	смена руководства осуществляется путем отбора кандидата на конкурсной основе	смена руководства осуществляется путем отбора кандидата на конкурсной основе	3	2	2	2	2
Региональные риски	Отношение местных властей / действия региональной администрации	политика центральных и местных властей / вмешательство в предпринимательскую деятельность региональных органов управления	непредвиденные действия органов государственного управления и местного самоуправления, как правило, негативного характера	непредвиденные действия органов государственного управления и местного самоуправления, характер которых не определен	вмешательство в предпринимательскую деятельность региональных органов управления не может быть охарактеризовано как негативное	вмешательство в предпринимательскую деятельность региональных органов управления может быть охарактеризовано как позитивное	вмешательство в предпринимательскую деятельность региональных органов управления может быть охарактеризовано как позитивное	4	3	2	1	1
Региональные риски	Отношение местных властей / действия региональной администрации	установленные в регионе платы, системы хозяйствования, субсидии и программы поддержки	местные налоги, льготы, ограничения и т.д, характеризуется противоречивостью, повышенными тарифами по сравнению с тарифами, предусмотренными федеральным законодательством	прекращение финансирования проектов местной властью	установленные в регионе платы, системы хозяйствования, субсидии и программы поддержки в целом соответствуют принятым на федеральном уровне	установленные в регионе платы, системы хозяйствования, субсидии и программы поддержки носят более льготный характер по сравнению с утвержденными на федеральном уровне	установленные в регионе платы, системы хозяйствования, субсидии и программы поддержки носят более льготный характер по сравнению с утвержденными на федеральном уровне	5	3	2	1	1
Региональные риски	Отношение местных властей / действия региональной администрации	условия и оперативность регистрации предприятий	существенные сложности при регистрации новых предприятий, вплоть до невозможности их регистрации на территории региона	существенные сложности при регистрации новых предприятий, приводящие к возможности регистрации предприятия в период, когда продукция, реализуемая в рамках проекта уже не будет востребована рынком	приемлемые условия и оперативность регистрации предприятий	четко определенная процедура и сроки регистрации предприятий	четко определенная процедура и сроки регистрации предприятий в условиях оптимальных сроков проведения регистрационных действий	4	3	2	2	2
Региональные риски	Отношение местных	отношение власти к	региональная политика,	региональная политика,	отсутствие барьеров	политика местных	политика местных	4	3	3	1	1

	властей / действия региональной администрации	иностранным инвесторам	направленная на полное недопущение иностранных инвесторов на территорию региона в условиях объективно существующей необходимости в притоке иностранных инвестиций	направленная на создание преференций иностранным инвесторам в ущерб интересам местных инвесторов	для иностранных инвесторов со стороны региональных властей	органов власти, направленная на создание оптимального баланса региональных и зарубежных инвестиций	органов власти, направленная на создание оптимального баланса региональных и зарубежных инвестиций в условиях проведения постоянной политики, направленной на улучшение предпринимательского климата региона					
Региональные риски	Законодательный аспект	законодательное регулирование, в т.ч. инвестиционной деятельности / законодательство, полнота и качество регулирования экономической жизни, степень либерализации / направления государственной политики, определяющие производство и сбыт продукции и потребление сырья / особенности местного законодательства	нормативно-правовая база привлечения инвестиций создаст существенные сложности при осуществлении указанного процесса	нормативно-правовая база привлечения инвестиций отсутствует	в целом законодательного регулирования в регионе соответствуют федеральному законодательству	условия осуществления инвестиционной деятельности в регионе характеризуются большей степенью либеральности по сравнению федеральным законодательством	условия осуществления инвестиционной деятельности в регионе характеризуются большей степенью либеральности по сравнению федеральным законодательством в условиях большей степени конкретизации условий осуществления инвестиционной деятельности	4	3	3	1	1
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и социокультурные факторы	предпосылки к принятию инвестиций	полное отсутствие реальных предпосылок к принятию инвестиций в регионе	низкий уровень готовности региона к принятию реальных инвестиций	отсутствие объективно существующих препятствий для осуществления инвестиционной деятельности в регионе	благоприятная социальная обстановка в регионе	высокий уровень принятия инвестиций в регионе	4	3	2	1	1
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и социокультурные факторы	социальная напряженность	высокий уровень социальной напряженности в регионе препятствующий нормальному течению инвестиционных процессов в регионе, вплоть до невозможности реализации новых проектов	высокий уровень социальной напряженности в регионе препятствующий нормальному течению инвестиционных процессов в регионе	отсутствие ярко выраженной социальной напряженности в регионе	стабильный социальный климат	стабильный социальный климат в условиях высокого уровня принятия в регионе инвестиционных процессов	4	3	2	1	1
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и социокультурные факторы	социальная ориентация администрации	сознательное создание местными органами власти барьеров для осуществления инвестиционной деятельности, препятствующих нормальному течению инвестиционных процессов в регионе, вплоть до невозможности реализации новых проектов	сознательное создание местными органами власти барьеров для осуществления инвестиционной деятельности	отсутствие негативной реакции местных органов власти в отношении осуществления инвестиционной деятельности на территории региона	активная социальная политика местной администрации, направленная на усиление инвестиционной деятельности в регионе	активная социальная политика местной администрации, направленная на усиление инвестиционной деятельности в регионе в условиях доказанной эффективности проводимых мероприятий	4	3	3	1	1
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и	уровень жизни населения и	низкий уровень жизни в регионе,	отсутствие рекреационных	приемлемые условия для жизни населения	хорошие условия жизни для	хорошие условия жизни для трудовых ресурсов,	4	3	2	1	1

	социокультурные факторы	распределение благ/ качество жизни в регионе, в т.ч. жилищно-бытовые условия, культурные рекреационные возможности	обуславливающий как отток населения с территории региона, так и полное отсутствие принятия новых товаров на территории региона, за исключением аналогов уже существующих на рынке товаров, продаваемых по более низким ценам	возможностей на территории региона в условиях повышенного уровня загрязнения окружающей природной среды	региона	высококвалифицированн ых трудовых ресурсов	наличие пунктов общественного питания, расположенных в непосредственной близости от ведущих предприятий региона, образовательных и медицинских учреждений, высокая рекреационная способность региона					
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и социокультурные факторы	уровень медицинского обслуживания	недостаточное число медицинских учреждений для обеспечения потребностей региона в оказании медицинской помощи	недостаточное число медицинских учреждений для обеспечения потребностей региона в оказании квалифицированной медицинской помощи	возможность получения на территории региона неотложной медицинской помощи, в том числе, при возникновении заболеваний, требующих оказания медицинской помощи повышенного уровня сложности	возможность получения на территории региона неотложной медицинской помощи, в том числе, при возникновении заболеваний, требующих оказания медицинской помощи повышенного уровня сложности, обеспеченность региона медицинскими учреждениями, оказывающими плановое медицинское обслуживание	возможность получения на территории региона неотложной медицинской помощи, в том числе, при возникновении заболеваний, требующих оказания медицинской помощи повышенного уровня сложности, обеспеченность региона медицинскими учреждениями, оказывающими плановое медицинское обслуживание в условиях высокого уровня качества и сложности оказываемых медицинских услуг	4	2	2	2	2
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и социокультурные факторы	обеспеченность образовательными учреждениями	возможность получения на территории региона исключительно среднего и среднепрофессионального образования	возможность получения на территории региона среднего и среднепрофессионального образования, а также высшего профессионального образования по ограниченному перечню специальностей	возможность получения на территории региона среднего и среднепрофессионального образования, а также высшего профессионального образования по достаточно широкому перечню специальностей	хорошее оснащение региона ВУЗами, технологическими центрами, исследовательскими организациями	хорошее оснащение региона ВУЗами, технологическими центрами, исследовательскими организациями	4	2	2	1	1
Региональные риски	Социальный аспект / Социальные и социокультурные факторы	отношение населения к отечественным и иностранным предпринимателям / условия работы для иностранных специалистов	резко негативное отношение к предпринимательской деятельности на территории региона / полное неприятие иностранных специалистов регионом в условиях объективно существующей потребности в привлечении иностранных специалистов в связи с уникальностью осуществляемых операций	создание более благоприятных условий работы для иностранных специалистов	отсутствие барьеров для осуществления предпринимательской деятельности отечественными и иностранными предпринимателями	благоприятная ситуация в регионе для осуществления предпринимательской деятельности	благоприятная ситуация в регионе для осуществления предпринимательской деятельности как отечественными, так и иностранными предпринимателями в условиях сбалансированного состава участников рынка	5	3	3	2	2
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства /	общая характеристика конъюнктуры на рынке труда	ситуация на рынке труда региона приводит к существенным сложностям реализации проекта в регионе вплоть	ситуация на рынке труда региона приводит к существенным сложностям реализации проекта в	ситуация на рынке труда региона практически не влияет на возможность реализации проекта на территории региона	ситуация на рынке труда региона благоприятно влияет на возможность реализации проекта на территории региона	ситуация на рынке труда региона благоприятно влияет на возможность реализации проекта на территории региона, в т.ч.,	4	3	3	2	2

	Демографические тенденции в регионе		до невозможности его осуществления	регионе	территории региона		в эксплуатационной фазе проекта					
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства / Демографические тенденции в регионе	удельный вес населения региона в общей численности жителей страны; воспроизводство населения; демографическая политика; соотношение городских и сельских жителей; половой, возрастной, этнический, религиозный состав населения; размещение и плотность населения; миграция населения /влияние миграции на инвестиционный процесс	высокий уровень миграции трудоспособного населения за пределы региона; низкий уровень воспроизводства населения в регионе	высокий процент сельского населения в условиях промышленного характера развития региона	регион не характеризуется оттоком трудоспособного населения	регион не характеризуется оттоком трудоспособного населения, плотность населения оптимальна с точки зрения обеспеченности региона рабочей силой и отсутствием повышенного уровня безработицы	в регионе созданы благоприятные условия для жизнедеятельности населения	5	2	2	2	2
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства / Демографические тенденции в регионе	удельный вес работающего населения, в т.ч. в сфере материального производства и промышленно-производственного персонала, в т.ч. возможность посменной работы /занятость населения и трудовые ресурсы района	низкий процент трудоспособного населения в регионе в условиях оттока трудоспособного населения с территории региона	низкий процент трудоспособного населения в регионе	приемлемый уровень обеспеченности региона населением трудоспособного возраста	достаточный уровень обеспеченности региона трудовыми ресурсами в условиях приемлемого уровня безработицы	достаточный уровень обеспеченности региона трудовыми ресурсами в условиях приемлемого уровня безработицы	5	2	2	2	2
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства / Демографические тенденции в регионе	уровень квалификации трудоспособного населения/ уровень образования/ удельный вес населения с высшим образованием в численности занятых/ дисциплинированность/ стоимость рабочей силы: обычные расценки оплаты труда в данной местности	низкий уровень квалификации населения в условиях объективно существующей потребности региона в квалифицированной рабочей силе	низкий уровень квалификации населения региона	приемлемый уровень квалификации населения региона	оптимальное соотношение уровня квалификации населения региона и сложности функций, выполняемых на предприятиях региона	высокий уровень квалификации населения региона в условиях объективно существующей потребности в квалифицированной рабочей силе	4	3	3	1	1
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства / Демографические тенденции в регионе	степень вовлеченности населения в инвестиционный процесс /домашние хозяйства; баланс денежных доходов и расходов населения	низкий уровень доходов населения в регионе приводящий к практически полному отсутствию вовлеченности населения региона в инвестиционный процесс	низкий уровень доходов населения в регионе приводящий к низкой степени вовлеченности населения региона в инвестиционный процесс	достаточный уровень платежеспособности населения региона в условиях преимущественного направления денежных средств на приобретение продукции, производимой в регионе	высокий уровень потребления в регионе обеспечивающий достаточный платежеспособный спрос на продукцию, производимую в регионе	высокий уровень доходов населения региона обеспечивающий достаточный платежеспособный спрос на продукцию, производимую в регионе, а также вовлечение населения в инвестирование региональных проектов	5	3	3	3	3
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства / Демографические тенденции в регионе	состояние здоровья населения региона: уровень временной нетрудоспособности по региону (дней / 100 работающих) / уровень заболеваемости (случай / 100 работающих),	неблагоприятная экологическая ситуация в регионе, приводящая к возникновению потребности в привлечении дополнительной рабочей силы в связи с низким	среднее число отработанных рабочих дней (без учета отпусков) составляет менее 85% планового рабочего времени	среднее число отработанных рабочих дней (без учета отпусков) находится в диапазоне от 85% до 95% планового рабочего времени	среднее число отработанных рабочих дней (без учета отпусков) превышает 95% планового рабочего времени	среднее число отработанных рабочих дней (без учета отпусков) превышает 95% планового рабочего времени	4	3	3	3	3

		потери рабочего времени из-за временной нетрудоспособности работников	уровнем посещаемости рабочих мест вследствие высокого уровня заболеваемости населения региона				улучшение условий труда и жизнедеятельности населения					
Региональные риски	Демографическая характеристика региона / Население, трудовые ресурсы и домашние хозяйства / Демографические тенденции в регионе	влияние проекта на численность трудоспособного населения региона	реализация проекта приведет к существенному сокращению числа рабочих мест в регионе	реализация проекта приведет к некоторому сокращению числа рабочих мест в регионе	реализация проекта не оказывает существенного влияния на уровень занятости населения региона	реализация проекта приведет к некоторому увеличению числа рабочих мест в регионе	реализация проекта приведет к существенному увеличению числа рабочих мест в регионе	4	3	2	1	1
Региональные риски	Потребительский потенциал региона (совокупная потребительская способность населения) / Состояние потребительского рынка	средний уровень доходов населения (на душу населения) / величина реальной заработной платы / уровень платежеспособного спроса	уровень доходов основной массы населения является достаточным для удовлетворения исключительно физиологических потребностей населением региона, низкий платежеспособный спрос на товары, продукцию и услуги, выходящие за рамки минимального прожиточного минимума, значительный процент населения находится за чертой бедности	уровень доходов населения является достаточным для удовлетворения исключительно физиологических потребностей населением региона, низкий платежеспособный спрос на товары, продукцию и услуги, выходящие за рамки минимального прожиточного минимума	уровень доходов населения является достаточным для удовлетворения физиологических, экзистенциальных и социальных потребностей населения	уровень доходов населения является достаточным для удовлетворения полного спектра потребностей (физиологических, экзистенциальных, социальных, духовных) в условиях высокого платежеспособного спроса на товары и услуги производимые в регионе		4	3	2	2	2
Региональные риски	Потребительский потенциал региона (совокупная потребительская способность населения) / Состояние потребительского рынка	наличие рынков сбыта продукции внутри региона / емкость местного рынка / объем реализации бытовых услуг	низкая емкость регионального рынка в условиях низкой предпринимательской и инвестиционной активности в регионе	низкая емкость регионального рынка	наличие рынков сбыта на территории региона для значительной части продукции, производимой промышленными предприятиями, средний уровень потребления бытовых услуг	наличие достаточных рынков сбыта на территории региона для продукции, производимой промышленными предприятиями, высокий уровень потребления бытовых услуг	наличие достаточных рынков сбыта на территории региона для продукции, производимой промышленными предприятиями, высокий уровень потребления бытовых услуг	4	3	3	3	3
Региональные риски	Потребительский потенциал региона (совокупная потребительская способность населения) / Состояние потребительского рынка	риск снижения и резкой дифференциации уровня потребления в регионе	существенный риск, приводящий к разрыву налаженных материально-технических связей, транспортных сообщений	последствия реализации риска могут привести к снижению уровня самообеспеченности региона товарными и инвестиционными ресурсами	влияние риска снижения и резкой дифференциации уровня потребления в регионе может быть оценено как среднее	риск снижения и резкой дифференциации уровня потребления в регионе может быть оценен как низкий	риск снижения и резкой дифференциации уровня потребления в регионе может быть оценен как низкий	4	3	3	3	3
Региональные риски	Инновационный (научно-технический) потенциал региона	уровень развития науки, уровень научно-технического прогресса / инновационная активность / уровень внедрения достижений НТП в регионе	существенно более низкий уровень развития науки, научно-технического прогресса в регионе, чем в целом по стране, инновации на территории региона практически не	несколько более низкий уровень развития науки, научно-технического прогресса в регионе, чем в целом по стране, инновации на территории региона практически не	уровень развития науки, научно-технического прогресса в регионе, соответствует уровню, сложившемуся в целом по стране, средний уровень	уровень развития научно-технического прогресса, обеспечивающий эффективное применение региональных производственных, и трудовых ресурсов в	уровень развития научно-технического прогресса, обеспечивающий эффективное применение региональных производственных, и трудовых ресурсов в	4	3	3	1	1

			разрабатываются и не внедряются	разрабатываются и не внедряются	инновационной активности, нацеленность региона на внедрение результатов инновационной деятельности в условиях недостаточной эффективности ее осуществления	материальных, сырьевых и трудовых ресурсов, высокий уровень инновационной активности в регионе	условиях высокой эффективности проводимых мероприятий, высокий уровень инновационной активности в регионе в условиях высокой эффективности ее внедрения					
Региональные риски	Инновационный (научно-технический) потенциал региона	насыщенность территории определенными факторами производства: предпринимательский талант / способности; информация, в т.ч., технологии и ноу-хау; знания / управленческие способности	неудовлетворительный уровень обеспеченности региона интеллектуальными и информационными ресурсами	низкий уровень обеспеченности региона интеллектуальными и информационными ресурсами	средний уровень обеспеченности региона интеллектуальными и информационными ресурсами	высокий уровень обеспеченности региона интеллектуальными и информационными ресурсами	высокий уровень обеспеченности региона интеллектуальными и информационными ресурсами в условиях высокой эффективности их использования	4	3	2	1	1
Региональные риски	Предпринимательский потенциал региона / Уровень предпринимательской активности	деловые качества и этика местных предпринимателей	полное отсутствие предпринимательской культуры	низкий уровень предпринимательской культуры	приемлемый уровень предпринимательской культуры для осуществления предпринимательской деятельности в соответствии с требованиями действующего законодательства	достаточно высокий уровень предпринимательской этики, практически полное соблюдение требований законодательства и договорных отношений	высокий уровень предпринимательской этики, полное соблюдение требований законодательства и договорных отношений, в том числе, и устных договоренностей	4	3	3	2	2
Региональные риски	Предпринимательский потенциал региона / Уровень предпринимательской активности	отношение к экономике основных действующих лиц региона (предприятий и союзов предпринимателей, работающих по найму и профсоюзов)	полное неприятие инноваций и любых структурных преобразований в экономике	создание определенных барьеров для осуществления предпринимательской деятельности определенным субъектам хозяйственной деятельности, в т.ч., в зависимости от сферы производственной деятельности, организационно-правовой формы	отсутствие реальных мер со стороны союзов предприятий, предпринимателей и профсоюзов	активная политика общественных объединений, направленная на улучшение предпринимательского климата в регионе	активная политика общественных объединений, направленная на улучшение предпринимательского климата в регионе в условиях доказанной эффективности проводимых мероприятий	4	3	3	2	2
Региональные риски	Предпринимательский потенциал региона / Уровень предпринимательской активности	уровень конкуренции предпринимательской среды	монополия на рынке в условиях завышенных цен на продукцию, работы, услуги предприятий, являющихся монополистами	жесткая конкурентная борьба на рынке, препятствующая проникновению на рынок новых хозяйствующих субъектов	достаточно интенсивная конкурентная борьба на рынке	приемлемый уровень конкуренции на рынке, позволяющий вхождение на рынок не только предприятиям, предлагающим продукцию с улучшенными характеристиками, в т.ч., ценовыми, но и иным участникам рынка	конкуренция на рынке создает наиболее благоприятные условия по приобретению продукции, работ, услуг для потребителей	4	3	2	1	2
Региональные риски	Предпринимательский потенциал региона / Уровень предпринимательской активности	интенсивность внутрихозяйственных связей / близость партнеров по кооперации	полное отсутствие внутрихозяйственных связей у субъектов предпринимательской деятельности, барьеры при выстраивании новых	отсутствие внутрихозяйственных связей у субъектов предпринимательской деятельности	наличие внутрихозяйственных связей у определенных субъектов хозяйственной деятельности,	развитая система кооперации внутри отрасли производства продукции, приводящая к снижению издержек при производстве	развитая система кооперации как внутри отрасли производства, так и между предприятиями различных отраслей, приводящая к	4	3	2	2	2

			договорных отношений		эффективность которых не определена	продукции	существенному снижению издержек при производстве продукции					
Региональные риски	Степень интеграции в глобальную торговлю и финансовую систему	основные виды импорта и экспорта региона	высокий уровень зависимости от импорта в регионе, в условиях полного отсутствия продукции, поставляемой на экспорт	регион не является участником внешнеэкономической деятельности	низкий уровень зависимости региона от внешней торговли	значительный объем продукции (спрос на которую характеризуется высокой стабильностью), производимой в регионе и отпускаемой на экспорт, в условиях некоторой зависимости региона от импортных поставок и поставок из других регионов	значительный объем продукции (спрос на которую характеризуется высокой стабильностью), производимой в регионе и отпускаемой на экспорт, в условиях отсутствия зависимости региона от импортных поставок и поставок из других регионов	3	3	3	1	1
Региональные риски	Степень интеграции в глобальную торговлю и финансовую систему	административные, технические, информационные и другие барьеры при входе на рынок	высокий уровень монополизации экономики	наличие существенных административных, технических, информационных и других барьеров при входе на рынок	отсутствие административных, технических, информационных и других барьеров при входе на рынок	открытость экономики, четкие правила торговли, в т.ч., с зарубежными странами	открытость экономики, четкие правила торговли, в т.ч., с зарубежными странами	4	3	3	2	2
Региональные риски	Степень интеграции в глобальную торговлю и финансовую систему	тенденции развития региональных и межрегиональных рынков сбыта, в т.ч., для малых производств	произошедшее или прогнозируемое сокращение региональных рынков сбыта и/или практическая невозможность осуществления предпринимательской деятельности малыми предприятиями	отсутствие планов по увеличению рынков сбыта в условиях недостаточной емкости рынков и/или существенные сложности при осуществлении предпринимательской деятельности малыми предприятиями	наличие планов по увеличению рынков сбыта в условиях недостаточной емкости рынков в настоящее время	достаточная емкость рынков сбыта, отсутствие барьеров для осуществления предпринимательской деятельности малыми предприятиями	достаточная емкость рынков сбыта, отсутствие барьеров для осуществления предпринимательской деятельности малыми предприятиями в условиях планов по расширению существующей емкости рынков и наличию планов по производству продукции с улучшенными характеристиками	4	3	2	2	2
Региональные риски	Состояние системы расчетов	уровень платежеспособности организаций, своевременность расчетов с кредиторами	низкий уровень платежеспособности организаций, процент просроченной кредиторской задолженности превышает 50%	низкий уровень платежеспособности организаций, процент просроченной кредиторской задолженности превышает 25%, высокий уровень расчетов с применением бартерных сделок	уровень платежеспособности организаций, процент просроченной кредиторской задолженности не превышает 25%	высокий уровень платежеспособности организаций, бартерные сделки в расчетах практически отсутствуют	высокий уровень платежеспособности организаций, уровень просроченной кредиторской задолженности не превышает 5%	4	3	2	2	2
Региональные риски	Состояние системы расчетов	своевременность расчетов с бюджетами всех уровней	низкий уровень собираемости налогов	высокий процент налогов и сборов, уплачиваемых с нарушением установленных сроков	приемлемый уровень собираемости налогов, достаточно низкий уровень просроченных платежей	высокий уровень собираемости налогов, низкий уровень просроченных платежей	высокий уровень собираемости налогов, низкий уровень просроченных платежей	3	3	3	2	2
Региональные риски	Общая характеристика сферы товаров, работ,	характеристика отраслей	основные отрасли, представленные в	основные отрасли, представленные на	отрасли, представленные в	основные отрасли, представленные в	основные отрасли, представленные в регионе	4	3	2	2	2

	услуг	промышленности, представленных на региональном рынке	регионе, оказывают неприемлемые на воздействия на окружающую среду и/или испытывающие слишком сильную конкуренцию со стороны соседних регионов	региональном рынке, географически не подходят для региона в связи с возможностью более удачного расположения в других регионах; в связи с удаленностью рынков сбыта; в связи с требованиями по наличию значительных экспортных рынков, в связи с отсутствием в регионе требуемых отраслей-поставщиков (для регионов в глубине страны, для которых транспортировка сложна и дорога)	регионе, характеризуются достаточным местным спросом в условиях высоких транспортных расходов	регионе могут успешно развиваться на базе имеющихся ресурсов и инфраструктуры	могут успешно развиваться на базе имеющихся ресурсов и инфраструктуры, кроме того, указанные отрасли создают сильную конкуренцию для отраслей из соседних регионов						
Региональные риски	Общая характеристика сферы товаров, работ, услуг	характеристика непроизводственной сферы	практически полное отсутствие непроизводственной сферы в регионе в связи с отсутствием платежеспособного спроса на предлагаемые работы, услуги	низкий уровень развития непроизводственной сферы в регионе в связи с недостаточностью платежеспособного спроса на предлагаемые работы, услуги	приемлемый уровень развития непроизводственной сферы в регионе в условиях достаточного платежеспособного спроса на предлагаемые товары и услуги	высокий уровень развития непроизводственной сферы в регионе в условиях высокого платежеспособного спроса на предлагаемые товары и услуги	высокий уровень развития непроизводственной сферы в регионе в условиях высокого платежеспособного спроса на предлагаемые товары и услуги	высокий уровень развития непроизводственной сферы в регионе в условиях высокого платежеспособного спроса на предлагаемые товары и услуги и постоянно проводимого комплекса мероприятий, направленных на повышение уровня предоставляемых работ и услуг	4	3	2	2	2
Региональные риски	Сельское хозяйство	балансовая прибыль сельскохозяйственных предприятий	более 70% сельскохозяйственных предприятий региона убыточны в условиях отрицательного сальдированного результата деятельности в сельском хозяйстве	число убыточных сельскохозяйственных предприятий региона находится в диапазоне от 50% до 70% в условиях отрицательного сальдированного результата деятельности в сельском хозяйстве	число убыточных сельскохозяйственных предприятий региона находится в диапазоне от 25% до 50% в условиях неотрицательного сальдированного результата деятельности в сельском хозяйстве	число убыточных сельскохозяйственных предприятий региона находится в диапазоне от 5% до 25% в условиях положительного сальдированного результата деятельности в сельском хозяйстве	менее 5% сельскохозяйственных предприятий региона убыточны в условиях положительного сальдированного результата деятельности в сельском хозяйстве		4	3	2	2	2
Региональные риски	Сельское хозяйство	площадь сельхозугодий	более 70% территории региона занято сельхозугодиями в условиях недостаточного уровня развития сельского хозяйства региона	от 50% до 70% территории региона занято сельхозугодиями в условиях недостаточного уровня развития сельского хозяйства региона	от 50% до 70% территории региона занято сельхозугодиями в условиях приемлемого уровня развития сельского хозяйства региона	от 50% до 70% территории региона занято сельхозугодиями в условиях высокого уровня развития сельского хозяйства региона	более 70% территории региона занято сельхозугодиями в условиях высокого уровня развития сельского хозяйства региона		4	3	3	3	3
Региональные риски	Сельское хозяйство	численность занятых в сельском хозяйстве	соотношение численности населения, занятого в сельском хозяйстве к численности населения, занятого в целом в экономике составляет более 25% в условиях недостаточного уровня развития сельского хозяйства в регионе	соотношение численности населения, занятого в сельском хозяйстве к численности населения, занятого в целом в экономике находится в диапазоне от 17% до 25% в условиях недостаточного уровня развития сельского хозяйства в регионе	соотношение численности населения, занятого в сельском хозяйстве к численности населения, занятого в целом в экономике находится в диапазоне от 13% до 17% в условиях недостаточного уровня развития сельского хозяйства в регионе	соотношение численности населения, занятого в сельском хозяйстве к численности населения, занятого в целом в экономике находится в диапазоне от 13% до 17% в условиях приемлемого уровня развития сельского хозяйства в регионе	соотношение численности населения, занятого в сельском хозяйстве к численности населения, занятого в целом в экономике находится в диапазоне от 13% до 17% в условиях высокого уровня развития сельского хозяйства в регионе		3	3	2	2	2

Региональные риски	Сельское хозяйство	средняя зарплата в сельском хозяйстве	средняя заработная плата в сельском хозяйстве менее величины прожиточного минимума	средняя заработная плата в сельском хозяйстве более, чем в два раза меньше величины средней заработной платы по региону	средняя заработная плата в сельском хозяйстве в 1,5 раза меньше величины средней заработной платы по региону	средняя заработная плата в сельском хозяйстве несколько меньше величины средней заработной платы по региону в условиях приемлемого уровня заработной платы в целом по региону	средняя заработная плата в сельском хозяйстве сопоставима с величиной средней заработной платы по региону в условиях приемлемого уровня заработной платы в целом по региону	3	3	3	3	3
Региональные риски	Сельское хозяйство	продукция лесного хозяйства / площадь земель лесного фонда /лесистость территории, % / запас древесины на корню, м3/га	объем продукции лесного хозяйства составляет более 95% в условиях низкой эффективности функционирования отрасли	объем продукции лесного хозяйства составляет менее 5% в условиях высокой обеспеченности региона лесными ресурсами	наличие достаточных запасов древесины в регионе в условиях отсутствия в регионе лесной отрасли	достаточная эффективность лесной отрасли в регионе	достаточная эффективность лесной отрасли в регионе	4	3	3	3	3
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	минеральные ресурсы: топливные, рудные и нерудные полезные ископаемые	существенная удаленность от мест добычи полезных ископаемых, при существенной зависимости деятельности предприятий региона от наличия сырьевых ресурсов	существенная удаленность от мест добычи полезных ископаемых, при незначительной сырьевой составляющей в производственной деятельности предприятий региона	реализация проекта основана на принципе минимизации использования природных ресурсов по их видам	оптимальная обеспеченность региона природными ресурсами, позволяющая использование открытых месторождений природных ресурсов в режиме, обеспечивающем их регенерацию и защищенность для будущих поколений	оптимальная обеспеченность региона природными ресурсами, высокая вероятность открытия новых месторождений полезных ископаемых, позволяющая предприятию осуществлять реализацию программ по расширению деятельности	4	3	3	3	3
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	сырьевые ресурсы, в т.ч. ресурсы ТЭК	существенная удаленность от источников энергоресурсов, приводящая к возникновению перебоев в поставках энергоресурсов, при существенной энергоемкости производственных предприятий региона	существенная удаленность от источников энергоресурсов, приводящая к возникновению перебоев в поставках энергоресурсов, при незначительной энергоемкости производственных предприятий региона	обеспеченность региона энергоресурсами на уровне, позволяющем осуществлять производственную деятельность в нормальном режиме	оптимальная обеспеченность региона энергоресурсами всех видов, надежность энергоснабжения	высокий уровень обеспеченности энергетическими ресурсами всех видов при условии осуществления политики, направленной на снижение уровня потребления энергоресурсов	4	3	3	3	3
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	земельные ресурсы	высокая вероятность снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов, уничтожения сельскохозяйственных угодий в условиях сельскохозяйственного характера деятельности предприятий региона и/или зависимости от природных ресурсов и проведения в регионе мер, направленных на снижение негативного влияния природных катаклизмов на возможность осуществления производственной деятельности	высокая вероятность снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов, уничтожения сельскохозяйственных угодий в условиях сельскохозяйственного характера деятельности предприятий региона и/или зависимости от природных ресурсов и проведения в регионе мер, направленных на снижение негативного влияния природных катаклизмов на возможность осуществления производственной деятельности	вероятность снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов, уничтожения сельскохозяйственных угодий может быть оценена как средняя для сельскохозяйственного региона и/или существенной доли зависящих от природных ресурсов в результате активных природоохранных мероприятий, осуществляемых предприятиями	наличие свободных земель и площадей для производственного инвестирования	деятельность предприятий региона находится в низкой зависимости от снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов в условиях активного проведения в регионе политики, направленной на сохранение ценности земельных ресурсов	4	3	1	4	3

Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	водные ресурсы	недостаточная обеспеченность водными ресурсами, высокий уровень загрязнения водных ресурсов	недостаточная обеспеченность водными ресурсами	приемлемый уровень обеспеченности водными ресурсами, приемлемая степень загрязнения водных ресурсов	высокий уровень обеспеченности водными ресурсами в условиях приемлемой степени загрязнения водных ресурсов	высокий уровень обеспеченности водными ресурсами в условиях высокой степени качества водных ресурсов и проведения постоянных мероприятий, направленных на поддержание качества водной среды	3	3	3	3	3
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	биологические ресурсы: растительные и лесные, животный мир	практически полное истощение биологических ресурсов региона	существенная степень истощения биологических ресурсов региона	удовлетворительное состояние биологических ресурсов региона	достаточно высокий уровень обеспеченности биологическими природными ресурсами	достаточно высокий уровень обеспеченности биологическими природными ресурсами в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на сохранение качества биологических ресурсов	4	3	3	3	3
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	рекреационные ресурсы: природно- рекреационные и особо охраняемые природные территории	полное истощение рекреационной емкости региона	существенная степень истощения рекреационной емкости региона	наличие рекреационных ресурсов на территории региона	экологическое состояние региона может быть оценено как позитивное	высокая рекреационная способность региона, наличие на территории региона природно- рекреационных и особо охраняемых природных зон	4	3	3	3	3
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	биоклиматические условия	неблагоприятные природные условия как для осуществления производственной деятельности, так и для жизнедеятельности персонала	плохие погодные условия для осуществления производственной деятельности	климатические условия приводят к возникновению сезонных колебаний в деятельности производственных предприятий	природные факторы не оказывают негативного влияния на деятельность предприятий	природные факторы создают благоприятную для организации производства и жизнедеятельности человека среду	4	2	2	2	2
Региональные риски	Оценка природных условий и ресурсов / Ресурсно- сырьевой потенциал (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов) / богатство ресурсов, диверсификация	экологическое благополучие территории / экологическая безопасность /экологические ограничения / нагрузка на окружающую среду	регион реализации проекта характеризуется необратимыми экологическими воздействиями, ухудшением, уничтожением естественных ресурсов и экосистем, темп деградации ценности природного ресурса существенно превышает естественные этапы его жизненного цикла, регион характеризуется наличием проявлений последствий глобальных экологических проблем и/или заключены	высокий уровень нагрузки на окружающую природную среду региона /существенные экологические ограничения, направленные на недопущение ухудшения экологической ситуации в регионе	регион реализации проекта характеризуется чрезмерным вовлечением в хозяйственный оборот природных ресурсов, необоснованным отчуждением территорий под хозяйственную деятельность	экологическая ситуация в регионе не оказывает негативного влияния на возможность организации новых производств на территории региона	экологическая ситуация в регионе не оказывает позитивное влияние на возможность организации новых производств на территории региона	4	3	2	4	2

			соглашения об ограничении атмосферных выбросов на уровне глобальной экономики, приводящие к невозможности реализации проекта									
Региональные риски	Показатели риска инвестиций Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	уровень соблюдения законности и правопорядка /характеристика криминогенной обстановки в регионе / уровень организованной преступности и коррупции	криминогенная обстановка в регионе приводит к полному отказу от реализации инвестиционных проектов на территории региона, высокий уровень коррумпированности региональной власти	криминогенная обстановка в регионе приводит к существенному уровню отказов со стороны инвесторов от реализации проектов на территории региона, высокий уровень коррумпированности региональной власти	криминогенная обстановка в регионе не влияет негативно на возможность реализации проектов на территории региона	криминогенная обстановка в регионе позитивно влияет на возможность реализации проектов на территории региона	благоприятная криминогенная обстановка в регионе является существенным стимулом для реализации инвестиционных проектов на территории региона	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	гарантии защиты собственности, в т.ч., надежность полицейской и пожарной охраны, уровень корпоративного управления	деятельность правоохранительных органов и служб экстренного реагирования может быть охарактеризована как не удовлетворительная	деятельность правоохранительных органов и служб экстренного реагирования может быть охарактеризована как недостаточно эффективная	деятельность правоохранительных органов и служб экстренного реагирования может быть охарактеризована как удовлетворительная	высокая эффективность правоохранительных органов и служб экстренного реагирования в условиях постоянного проведения политики, направленной на дальнейшее повышение эффективности указанных служб	высокая эффективность правоохранительных органов и служб экстренного реагирования	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций /Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	уровень экономических преступлений на 100 тысяч жителей	уровень экономических преступлений на 100 тысяч жителей более 300 случаев	уровень экономических преступлений на 100 тысяч жителей находится в диапазоне от 200 до 300 случаев	уровень экономических преступлений на 100 тысяч жителей находится в диапазоне от 150 до 200 случаев	уровень экономических преступлений на 100 тысяч жителей находится в диапазоне от 100 до 150 случаев	уровень экономических преступлений на 100 тысяч жителей менее 100 случаев	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	удельный вес незавершенных строительством объектов в общем количестве начатых строек за последние три года	процент приостановленных строек в регионе более 25% в условиях низкого уровня инвестиционной и строительной активности в регионе	процент приостановленных строек в регионе более 25% в условиях приемлемого уровня инвестиционной и строительной активности в регионе	процент приостановленных строек в регионе менее 25% в условиях приемлемого уровня инвестиционной и строительной активности в регионе	приостановленные объекты строительства (как жилищного, так и промышленного) в регионе отсутствуют	приостановленные объекты строительства (как жилищного, так и промышленного) в регионе отсутствуют в условиях активной инвестиционно-строительной деятельности в регионе	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	удельный вес предприятий (по количеству) с вредными выбросами, превышающими предельно-допустимые нормы, в общем количестве предприятий региона	удельный вес предприятий с вредными выбросами, превышающими предельно-допустимые нормы, в общем количестве предприятий региона в диапазоне более 25%	удельный вес предприятий с вредными выбросами, превышающими предельно-допустимые нормы, в общем количестве предприятий региона в диапазоне от 10% до 25%	удельный вес предприятий с вредными выбросами, превышающими предельно-допустимые нормы, в общем количестве предприятий региона в диапазоне от 3% до 10%	удельный вес предприятий с вредными выбросами, превышающими предельно-допустимые нормы, в общем количестве предприятий региона в диапазоне от 1% до 3%	удельный вес предприятий с вредными выбросами, превышающими предельно-допустимые нормы, в общем количестве предприятий региона менее 1%	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	средний радиационный фон в городах региона	средний радиационный фон в городах региона превышает 30 микрорентген в час	средний радиационный фон в городах региона находится в диапазоне от 20 до 30 микрорентген в час	средний радиационный фон в городах региона находится в диапазоне от 10 до 20 микрорентген в час	средний радиационный фон в городах региона находится в диапазоне от 5 до 10 микрорентген в час	средний радиационный фон в городах региона находится в диапазоне менее 5 микрорентген в час	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень	макроэкономическая стабильность	высокий уровень макроэкономической	низкий уровень макроэкономической	приемлемый уровень макроэкономической	достаточно высокий уровень	высокий уровень макроэкономической	3	3	3	3	3

	безопасности инвестиционной деятельности в регионе		нестабильности	стабильности	стабильности	макроэкономической стабильности	стабильности					
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств	высокий риск возникновения форс-мажорных обстоятельств, обусловленный текущей ситуацией в регионе и ретро-данными по региону	высокий риск возникновения форс-мажорных обстоятельств, обусловленный текущей ситуацией в регионе	существует риск возникновения форс-мажорных обстоятельств	низкий риск возникновения форс-мажорных обстоятельств, обусловленный текущей ситуацией в регионе	низкий риск возникновения форс-мажорных обстоятельств, обусловленный текущей ситуацией в регионе и ретро-данными по региону	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	зависимость от ввоза продовольствия	сильная зависимость от ввоза продовольствия, невозможность создания нормальных условий жизнедеятельности в случае прекращения поставок	сильная зависимость от ввоза продовольствия, сложности при создании нормальных условий жизнедеятельности в случае прекращения поставок	регион характеризуется низким уровнем зависимости от поставок продовольствия, наличие производств предметов первой необходимости в регионе	регион полностью независим от поставок продовольствия	регион полностью независим от поставок продовольствия и является поставщиком для других регионов	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	бюджетные потери в условиях отсутствия федеральной помощи	риск полного прекращения бюджетного финансирования объектов производственной и социальной сфер в случае отсутствия федеральной помощи	существенное снижение финансирования объектов производственной и социальной сфер в случае отсутствия федеральной помощи	отсутствие существенных трудностей для региона в случае прекращения федеральной помощи	отсутствие зависимости регионального бюджета от федеральной помощи	отсутствие зависимости регионального бюджета от федеральной помощи	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	транспортная изоляция	высокий риск блокирования транспортных магистралей	высокий риск потери транспортных ресурсов	достаточная обеспеченность транспортными ресурсами в регионе	регион характеризуется высоким уровнем доступности всех видов транспорта	регион характеризуется высоким уровнем доступности всех видов транспорта	4	3	3	3	3
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	удаленность от зарубежных центров	существенная удаленность от зарубежных центров в условиях высокого уровня зависимости региона от внешних поставок	существенная удаленность от зарубежных центров	регион находится в некоторой удаленности от зарубежных центров, что не оказывает негативного влияния на развитие региона	близость к зарубежным центрам, способная оказать позитивное влияние на развитие промышленности и непромышленной сферы в регионе	близость к зарубежным центрам оказывает существенное позитивное влияние на развитие промышленности и непромышленной сферы в регионе	4	3	3	2	2
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	слабость экспортной базы	полное отсутствие экспортной базы	низкий уровень развития экспортной базы	приемлемый уровень развития экспортной базы региона	достаточный объем продукции, поставляемой на экспорт	высокий объем продукции, поставляемой на экспорт в условиях сильного платежеспособного спроса на продукцию	4	3	3	2	2
Региональные риски	Показатели риска инвестиций / Степень безопасности инвестиционной деятельности в регионе	притязания на территорию региона со стороны соседних регионов	высокий риск присоединения региона к соседним регионам в условиях негативного характера присоединения	высокий риск присоединения региона к соседним регионам в условиях неопределенности характера присоединения для региона	наличие притязаний на территорию региона со стороны соседних регионов, не способных оказать существенного негативного влияния на деятельность региона	отсутствие притязаний на территорию региона со стороны соседних регионов	отсутствие притязаний на территорию региона со стороны соседних регионов в условиях политики региона, направленной на захват территории соседних регионов	4	2	2	2	2
Транспортные риски	Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей	оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт,	возможность доставки и отправления грузов очень затруднена	имеются определенные ограничения по возможности доставки и отправления грузов	произошло сокращение потерь и затрат в результате улучшения дорожных условий	проблемы с доставкой и отправлением грузов отсутствуют	благоприятное расположение предприятия с точки зрения транспортных	4	4	2	2	2

	(аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железнодорожно- дорожные пути и т.д.)	автомагистрали, таможенные склады, железно- дорожные пути и т.д.)					потоков					
Транспортные риски	Уровень развития транспортной сети / качество транспортных соединений	транспортное положение и транспортные связи / наличие коммуникаций	существенная удаленность предприятия от основных транспортных сетей, низкое качество транспортных сетей	незначительная удаленность предприятия от основных транспортных сетей, низкое качество транспортных сетей	близость предприятия к основным транспортным сетям, низкое качество транспортных сетей	незначительная удаленность предприятия от основных транспортных сетей, высокое качество транспортных сетей	близость предприятия к основным транспортным сетям, высокое качество транспортных сетей	4	3	2	2	2
Транспортные риски	Уровень развития транспортной сети / качество транспортных соединений	наличие телекоммуникаций	низкий уровень развития телекоммуникационных сетей в регионе расположения предприятия, отсутствие локальных телекоммуникационных сетей на предприятии	низкий уровень развития телекоммуникационных сетей в регионе расположения предприятия	активное использование телефонии в деятельности предприятия без использования других телекоммуникационных сетей	высокий уровень развития телекоммуникационных сетей	высокий уровень развития телекоммуникационных сетей как в регионе расположения предприятия, так и локальный сетей предприятия	3	3	2	2	2
Транспортные риски	Характеристика потребностей предприятия в перевозке грузов / Характеристика положения предприятия с точки зрения близости к основным контрагентам	расстоянии от поставщика до производителя / от производителя до торговых точек или складов	необходимость формирования значительных складских запасов топлива, сырья, материалов и комплектующих в связи с существующей сезонной транспортной недоступностью региона расположения предприятия	необходимость формирования значительных складских запасов топлива, сырья, материалов и комплектующих в связи с существующей сезонной транспортной недоступностью регионов их поставки	отдаленность потребителей продукции предприятия, отдаленность поставщиков предприятия	приемлемая с точки зрения возможности и затрат на транспортировку отдаленность предприятия от основных поставщиков и потребителей	близость предприятия к основным поставщикам и потребителям	3	2	2	2	2
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	оптимальность выбора вида перевозки	предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с четкой регламентацией сроков вывоза товаров в связи с ограниченностью складского хозяйства предприятия	предприятие может предложить покупателям только услуги самовывоза товаров с возможностью осуществления вывоза товаров в сроки, удобные покупателю	предприятием могут быть предложены как перевозка силами предприятия (с существенным увеличением стоимости товаров для покупателя), так и самовывоз	предприятием могут быть предложены на приемлемых условиях как перевозка силами предприятия, так и самовывоз	предприятием могут быть предложены дополнительные услуги в процессе перевозки (срочная доставка и др.)	4	2	2	2	2
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	характеристика услуг, осуществляемых предприятием, связанных с перевозкой грузов	предприятием не оказываются транспортные услуги	предприятием не оказываются транспортные услуги, но предлагаются традиционные услуги (по расфасовке и подкомплектовке)	предприятием оказываются транспортные услуги, а также традиционные услуги (по расфасовке и подкомплектовке)	помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомплектовке, предприятием осуществляются меры по внедрению перспективных услуг (транспортно-экспедиционных, информационных и консалтинговых, связанные с организацией и осуществлением материалопотоков и товародвижения)	помимо транспортных услуг и услуг по расфасовке и подкомплектовке предприятием оказываются перспективные услуги (транспортно-экспедиционные, информационные и консалтинговые, связанные с организацией и осуществлением материалопотоков и товародвижения)	4	3	3	3	3
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки	наличие автоматизированной транспортно-складской системы	отсутствие автоматизированной транспортно-складской системы	автоматизированная транспортно-складская система позволяет определять способ перевозки товаров	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров	автоматизированная транспортно-складская система позволяет разработать систему доставки товаров	5	3	3	3	3

	грузов				потребителю	потребителю и осуществить ее оптимизацию	потребителю, осуществлять оптимизацию транспортных потоков и маршрутов грузоперевозки и оптимизацию времени складирования по видам товаров					
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	организация доставки товаров своими структурными подразделениями, отвечающими за транспортные средства	высокий риск поломки собственного транспорта в связи с неудовлетворительным состоянием транспортного парка, состояние транспортного парка делает невозможным осуществление поставок на большие расстояние	осуществляется доставка грузов без осуществления страхования грузов (партий товаров) в процессе перевозки, повышенные издержки вследствие высоких транспортных расходов	возможность осуществлять поставки на большие расстояния может быть обеспечена при возникновении необходимости у поставщика	оптимизация организации товарных потоков внутри предприятия - укрупнение организационных структур в целях сокращения встречных товаропотоков между структурными подразделениями предприятия	возможность осуществлять поставки на большие расстояния; выбор маршрутов и транспортных средств осуществляется наиболее приемлемым способом: оптимальные маршруты и использование наиболее рациональных транспортных средств – приводит к экономии на транспортных расходах, достижению ценового лидерства, улучшению качества обслуживания клиентуры	5	3	3	3	3
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	оснащенность предприятия собственным транспортом (машинами и механизмами по транспортированию и внутреннему перемещению грузов, осуществлению погрузочно- разгрузочных работ)	неудовлетворительное состояние транспортного парка, силами которого осуществляется внутризаводское перемещение грузов	существует большой объем потребности в перевозке дополнительным транспортом	на регулярной основе осуществляется статистический анализ использования отдельных единиц автопарка, по результатам которого рассматривается вопрос по расширению автомобильного парка за счет покупки автомобилей, идентичных наиболее загруженным	широкий выбор автотранспорта различной грузоподъемности	высокая оснащенность предприятия автотранспортными средствами, полностью удовлетворяющая потребность предприятия во внутризаводском перемещении грузов	5	3	3	2	2
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	организация перевозки наемным транспортом, в т.ч. по аутсорсингу	в связи с отсутствием/ неудовлетворительным состоянием собственного автопарка у предприятия отсутствует возможность осуществления перевозок собственными силами, в связи с чем, предприятие осуществляет перевозку наемным транспортом с привлечением организаций, взимающих за свои услуги неоправданно высокие цены	организация перевозки наемным транспортом не осуществляется несмотря на экономическую целесообразность ее осуществления	применяется аутсорсинг перевозок, размер платы за услуги которого несколько выше стоимости перевозок собственными силами (является оправданным, в условиях, когда приобретение новых автотранспортных средств затруднено в связи с их уникальным характером)	применяется аутсорсинг складирования и перевозок, являющийся рациональной альтернативой содержания собственного автопарка и складских помещений	рациональное применение аутсорсинга складирования и перевозок, в условиях, когда у аутсорсера есть возможность осуществлять координацию работы магистральных видов транспорта, осуществляющих перевозки	4	3	3	3	3
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки	характеристика логистической цепи предприятия (от поставщика до потребителя)	низкая эффективность логистической цепи предприятия	многозвенность логистической цепи, наличие избыточных звеньев, затрудняющих и удлиняющих процесс	включает поставку материалов, сырья и полуфабрикатов, хранение продукции и сырья производства	поставка основного и альтернативного сырья моделируется с помощью временного ряда на основе данных за	предприятие использует принципы логистического управления (полный спектр услуг при сопровождении товара);	5	4	1	1	1

	грузов			перемещения грузов	товаров, распределение, отправку товаров со склада готовой продукции, потребление готовой продукции	предыдущие периоды, включающего общий тренд и сезонные колебания в течение года – в результате рассчитывается прогнозное значение количества сырья на планируемый период и оценивается дисперсия (возможное отклонение фактической величины от прогнозного значения)	скоординированное пространственно-временное и количественное регулирование материальных, финансовых и информационных потоков в целях обеспечения максимально возможной синхронизации поставок и сбыта с процессом производства, минимизации затрат на продвижение ресурсов и готовой продукции на всех этапах вне и внутри предприятия					
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	направления движения материальных потоков, количество пунктов перевозки, расстояние между смежными пунктами перегрузки, пропускная способность звеньев логистической цепи	значительное число встречных и возвратных передвижений грузов одного вида	наличие встречных и возвратных движений грузов одного вида, низкая пропускная способность звеньев логистической цепи, в т.ч., приводящая к необходимости содержания значительного числа пунктов перегрузки	перевозка осуществляется путем выбора оптимального расстояния, обеспечивается выравнивание материальных потоков и обеспечение их однонаправленности – исключаются и встречные и возвратные передвижения грузов одного вида	обеспечена минимизация пунктов перевозки, приводящая к экономии трудовых и материальных затрат и снижение продолжительности материальных потоков в рамках одного технологического цикла	созданы необходимые резервы пропускной способности в каждом из звеньев логистической цепи	5	4	3	2	2
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов/ Характеристика процесса доставки грузов	принцип построения звеньев логистической цепи / механизация и автоматизация отдельных процессов в системе логистической цепи /синхронизация отдельных видов материальных потоков во времени	процессы логистической цепи не автоматизированы	осуществлена механизация и автоматизация только отдельных звеньев логистической цепи	применение методов транспортной логистики с целью оптимизации использования имеющегося автомобильного парка для оперативной доставки закупленного потребителями товара	обеспечена гибкость построения звеньев логистической цепи, механизация практически всех процессов в системе логистической цепи	дополнительно осуществляется синхронизация звеньев логистической цепи с применением одной из следующих концепций: «точно в срок» – синхронизация к конкретному сроку в соответствии с удобством потребителей (минимизация запасов в конечных звеньях логистической цепи за счет исключения страховой их части, четкая ориентация на спрос покупателей и сокращение периода производственного цикла) или «планирования потребностей – ресурсов» – синхронизация активов по инициативе предшествующих логистических звеньев в четком соответствии с графиком их поставки последующим звеньям (высокая плановая дисциплина	5	4	2	3	3

							осуществления материальных потоков и минимизация размеров запасов в начальных звеньях цепи)					
Транспортные риски	Риски организации процесса доставки грузов / Характеристика процесса доставки грузов	обеспечение сбалансированности объемов отдельных видов материальных потоков	отсутствие сбалансированности поступлений сырья и материалов с суммой денежных средств, предназначенных к расходованию на эти цели	отсутствие сбалансированности материальных потоков сырья и его производственного потребления	обеспечение сбалансированности материальных потоков производимой и реализуемой готовой продукции	обеспечение сбалансированности материальных объемов реализуемой продукции и поступления денежных средств от реализации продукции	обеспечение сбалансированности внутрипроизводственных материальных потоков между смежными переделами (цехами, участками)	5	3	3	2	2
Транспортные риски	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	объемы производства и реализации продукции, широта ассортимента производимой продукции	широкий ассортимент производимой продукции, большие объемы производимой продукции, вызывающие трудности в движении материальных потоков	широкий ассортимент производимой продукции, обуславливающий трудности в организации материальных потоков на предприятии даже в условиях небольших объемов производимой продукции	большие объемы производимой продукции, характеризующейся незначительным ассортиментом, вызывающие загруженность материальных потоков	производство одноассортиментной продукции в больших объемах	производство одноассортиментной продукции в небольших объемах	5	4	3	3	3
Транспортные риски	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	характер используемой технологии производства продукции, продолжительность производственного цикла, число технологических структурных подразделений предприятия, обеспечивающих осуществление операционного процесса	сложность применяемой технологии производства продукции, значительное число технологических структурных подразделений в условиях непродолжительного операционного цикла	сложность применяемой технологии производства продукции, значительное число технологических структурных подразделений в условиях продолжительного операционного цикла	сложность применяемой технологии производства продукции, небольшое число технологических структурных подразделений в условиях непродолжительного операционного цикла	сложность применяемой технологии производства продукции, небольшое число технологических структурных подразделений в условиях продолжительного операционного цикла	простота применяемой технологии производства продукции, небольшое число технологических структурных подразделений в условиях продолжительного операционного цикла	5	4	2	3	3
Транспортные риски	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	сложность производимой продукции по составу используемых сырьевых материальных ингредиентов, частота поставки сырья и материалов	значительное число используемых сырьевых материальных ингредиентов, в условиях, когда требуются их частные поставки	небольшое число используемых сырьевых материальных ингредиентов, в условиях, когда требуются их частные поставки	значительное число используемых сырьевых материальных ингредиентов, в условиях, когда не требуются их частные поставки	значительное число используемых сырьевых ингредиентов, в условиях, когда не требуются их частные поставки	небольшое число используемых сырьевых ингредиентов, в условиях, когда не требуются их частные поставки	5	3	2	2	2
Транспортные риски	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	интенсивность спроса на производимую продукцию	интенсивный непредсказуемый спрос на производимую продукцию	непредсказуемый спрос на производимую продукцию небольшой интенсивности	интенсивный предсказуемый спрос на производимую продукцию	интенсивный предсказуемый спрос на производимую продукцию в условиях четко отработанной политики движения	предсказуемый спрос на производимую продукцию небольшой интенсивности	4	3	2	2	2

						материальных потоков						
Транспортные риски	Основные факторы, влияющие на организацию материальных потоков предприятия	тип производственно-коммерческой политики предприятия	закупка ресурсов на других предприятиях, существенно удаленном от предприятия и друг от друга	закупка ресурсов на другом предприятии, существенно удаленном от предприятия	диверсификация источников поставляемых ресурсов	самостоятельное производство основных ресурсов	самостоятельное производство исходных ресурсов	4	3	3	3	3
Транспортные риски	Риски, связанные с физическими характеристиками перевозимых грузов	степень совместимости грузов по консистенции, ассортиментному составу, весу	многоассортиметный состав грузов, значительная часть перевозимых грузов является несовместимыми, требуется перевозка товарно-штучных, наливных, насыпных, навалочных, легко- и тяжеловесных грузов	перевозимые грузы отличаются различной консистенцией (товарно-штучные, наливные, насыпные и навалочные), при наличии возможности совместной перевозки грузов	все перевозимые грузы являются совместимыми	требуется перевозка одноассортиментных грузов различного веса (легко и тяжеловесных)	требуется перевозка одноассортиментных одинаковых по весу грузов	5	4	3	4	4
Транспортные риски	Риски тары, в которой осуществляется перевозка грузов	риски тары, в которой осуществляется перевозка грузов	неудовлетворительное состояние тары, используемой для перевозки грузов	тара не соответствует специфике перевозимых грузов	отсутствие стандартизированной тары для перевозки грузов	тара стандартизирована, четко соответствует характеристикам и специфике перевозимых грузов	дополнительно постоянно осуществляется рационализация тары, используемой для перемещения и хранения грузов	5	4	2	3	3
Транспортные риски	Характеристика сервиса поставок (оценка эффективности работы)	характеристика сервиса поставок	низкая готовность поставок продукции (по результатам анализа коэффициентов за несколько периодов по всей номенклатуре выпуска)	низкое качество поставок, низкий процент заявок, соответствующих необходимым количественным и качественным характеристикам (в разрезе каждой номенклатуры и в целом по предприятию)	своевременность осуществления поставок	возможность проведения всего комплекса транспортных и погрузо-разгрузочных работ	высокий процент безотказности поставки заказов, выполненных за требуемый период времени (в разрезе каждой номенклатуры и в целом по предприятию)	5	4	3	3	3
Транспортные риски	Оценка эффективности оптимизации материальных потоков	эффективность оптимизации материальных потоков	низкая эффективность движения материальных потоков на предприятии, приводящая к возникновению значительного уровня запасов материальных оборотных активов	низкая эффективность движения материальных потоков на предприятии, приводящая к несвоевременному поступлению материалов в цеха в соответствии с оперативными планами	оценка эффективности осуществляется с применением специальных автоматизированных систем: система быстрого реагирования – quick response system (QRS), система автоматического пополнения запасов – automatic replenishment system (ARS)	сокращение периода времени прохождения материального потока по логистической цепи в рамках одного технологического цикла	существенное снижение расходов на заработную плату технологического персонала в связи с сокращением объема затрат ручного труда, в т.ч., за счет рационализации сферы товародвижения	5	3	2	1	1
Транспортные риски	Оперативность доставки товаров потребителям / удобство сроков предоставления товаров для потребителей	оперативность доставки товаров потребителям / своевременность вывоза грузов / удобство сроков получения товаров потребителями	невосполнимые потери продукции в связи с длительностью транспортировки (в т.ч., и в результате транспортировки по дорогам находящимся в неудовлетворительном состоянии), несвоевременностью вывоза	падение рыночной цены продукции в связи с длительностью транспортировки, риск несвоевременной поставки грузов (несоблюдение сроков поставки) / существенные затраты на хранение грузов в связи с их несвоевременным вывозом	доставка товаров потребителям осуществляется своевременно, установленные (в т.ч., договорные) сроки поставки предполагают длительный срок ожидания поставки	возможна организация быстрой доставки потребителям / выполнение графика всех транспортных перевозок, включая подвоз материалов и отправку готовой продукции	возможна организация быстрой доставки потребителям, а также доставка товара в день недели, выбранный клиентом, включая выходные дни (по предварительному заказу)	4	3	2	3	3
Транспортные риски	Риск возникновения аварийных ситуаций	автомобильные, авиационные,	высокий риск аварий, в результате поломок	высокий риск аварий при использовании	диверсификация способов перевозки, в	диверсификация способов перевозки,	перевозки осуществляются с	4	3	3	2	2

	при перевозке	железнодорожные катастрофы, кораблекрушения	собственного транспорта, обусловленных неудовлетворительным состоянием транспортного парка	наемного транспорта, определяемых на основе анализа ретро-данных	результате которой уровень риск возникновения аварийных ситуаций оценивается как средний	риск перевозки каждым видом транспорта оценивается из анализа ретро-данных как низкий	применением собственного транспорта предприятия, состояние которого оценивается как соответствующее строгим требованиям обеспечения безопасности					
Транспортные риски	Направления совершенствования логистического обеспечения	общие направления совершенствования логистического обеспечения	на предприятии не проводится совершенствование логистического обеспечения	систематическое совершенствование договорной работы, оптимизация состава поставщиков с учетом уровня надежности, гибкости их подходов к партнерству; укрепление бизнес-связей с заказчиками на основе максимально точного выполнения указанных ими временных, адресных количественных и ассортиментных характеристик поставок; оптимизация величины заказов	повышение эффективности системы складирования, в т.ч. путем оптимизации уровня запасов, рационализация тары и упаковки, унификация грузовых единиц, разработка наиболее целесообразных маршрутов перемещения грузов магистральным транспортом и на складах предприятия	взаимоувязка различных интересов на предприятии и обеспечение увеличения эффективности работы производственных структур за счет повышения ритмичности технологического процесса и оптимизации материалопотоков с целью сокращения издержек обращения сырья, полуфабрикатов, готовой продукции	развитие дополнительных логистических услуг (в т.ч., транспортно-складских и сервисных); гибкая ценовая политика	5	4	3	3	3
Транспортные риски	Направления совершенствования логистического обеспечения	автоматизация логистического процесса	логистический процесс не автоматизирован	частичная автоматизация логистического процесса, при отсутствии единой информационной базы данных обеспечивающей возможность логистической координации	логистическая координация работы подразделений головной структуры на конкретном региональном рынке и деятельность в рамках диверсификации основных функций	развитие бизнес-связей с региональными хозяйствующими партнерами и воздействие на формирование потребности в продукции предприятия; контроль за выполнением обязательств региональных хозяйствующих субъектов	сбор, систематизация и анализ данных о ситуации на отдельных региональных рынках; оценка логистических возможностей поставщиков, транспортных и складских организаций в конкретных регионах; исследование форм и методов работы конкурентов на определенном региональном рынке	5	4	3	2	2
Транспортные риски	Риски, связанные с определением стоимости перевозок	определение стоимости перевозок	расчет стоимости перевозок осуществляется на основе стоимости перемещения грузов, с применением повышающего коэффициента, не привязанного к затратам на осуществление других операций транспортного процесса	расчет стоимости перевозок осуществляется на основании стоимости перемещения грузов, с применением повышающего коэффициента, привязанного к затратам на осуществление других операций транспортного процесса	расчет стоимости перевозок осуществляется на основании стоимости перемещения грузов, с применением повышающего коэффициента, зависящего от затрат на осуществление других операций транспортного процесса	осуществляется по всем операциям транспортного процесса: движенческая (перемещение грузов и пассажиров), транзитная (обработка транспортных средств в пути следования), начальная-конечная (подготовка транспортных средств к перевозке, учетно-оформительская работа в пунктах начала и окончания движения), грузовая (погрузка выгрузка грузов, посадка и высадка пассажиров), при этом, трудозатраты на проведение соответствующих расчетов являются	осуществляется по всем операциям транспортного процесса: движенческая (перемещение грузов и пассажиров), транзитная (обработка транспортных средств в пути следования), начальная-конечная (подготовка транспортных средств к перевозке, учетно-оформительская работа в пунктах начала и окончания движения), грузовая (погрузка-выгрузка грузов, посадка-высадка пассажиров) в условиях обоснованности трудозатрат на проведение соответствующих расчетов	5	4	2	1	1

						неоправданными						
Транспортные риски	Риски, связанные с определением стоимости перевозок	динамика стоимости перевозок	наблюдается существенный рост транспортных издержек /повышение тарифов на транспортные перевозки на уровне национальной экономики	высокий уровень тарифов на транспортные услуги	стоимость перевозок соответствует среднеотраслевому уровню	стоимость перевозок, соответствующая в настоящий момент среднеотраслевому уровню, имеет тенденцию к снижению	стоимость перевозок существенно ниже среднеотраслевого уровня	4	3	2	3	3
Транспортные риски	Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов	риск снижения стоимости перевозимых грузов в процессе доставки	существенное снижение цены товара в процессе транспортировки в связи с часто возникающими хищением и потерей сырья / продукции	существенное снижение цены товара в процессе транспортировки в связи с часто возникающей порчей товара (поломками, ведущими к снижению качества)	возможно снижение стоимости товаров в процессе их транспортировки за счет убыли, хищения и поломок, оказывающее влияние на финансовый результат в размере от 5% до 15%	низкая вероятность хищения, потерь и порчи товаров в процессе транспортировки, приводящая к возможности снижения финансового результата менее, чем на 5%	объективная возможность предприятия обеспечить качественную перевозку товаров	4	3	2	3	3
Транспортные риски	Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов	риск превышения стоимости перевозки как при перевозке собственными силами, так и наемным транспортом	невозможность обеспечить перевозку товаров по приемлемой цене (для покупателей, для предприятия)	макроэкономическая ситуация обуславливает возможность существенного повышения стоимости горюче-смазочных материалов	обеспечивается стоимость перевозки по цене, приемлемой для потребителя	обеспечивается стоимость перевозки по цене, приемлемой для потребителя	на основе сравнения стоимости перевозок, осуществляемых с применением различных видов перевозок выбирается вид перевозки, способный обеспечить перевозку по наиболее приемлемой цене	4	3	3	3	3
Транспортные риски	Риск возникновения повышенных издержек в процессе транспортировки грузов	риск отказа покупателем от платежа в период транспортировки товара	длительный срок транспортировки товаров, организация системы расчетов после поставки товаров	длительный срок транспортировки товаров, отгрузка товаров после получения предоплаты в объеме, недостаточном для покрытия транспортных расходов	длительный срок транспортировки товаров, отгрузка товаров после получения предоплаты в объеме, достаточном для покрытия транспортных расходов и получения приемлемого уровня рентабельности перевозок	возможность оперативной доставки товаров, отгрузка товаров после получения 50% предоплаты	возможность оперативной доставки товаров, отгрузка товаров после получения 100% предоплаты	5	3	2	3	3
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	географические параметры расположения предприятия, среды обитания, зоны земледелия, чистота окружающей среды и т.п.	неблагоприятные природные условия как для осуществления данного вида деятельности, так и для жизнедеятельности персонала	плохие погодные условия для осуществления данного вида деятельности	климатические условия приводят к возникновению сезонных колебаний в деятельности предприятия	природные факторы не оказывают негативного влияния на деятельность предприятия	природные факторы создают благоприятную для организации производства и жизнедеятельности человека среду	4	2	2	2	2
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	наличие полезных ископаемых, лесов, водных ресурсов и т.д.	существенная удаленность от мест добычи полезных ископаемых, при существенной зависимости деятельности предприятия от наличия сырьевых ресурсов	существенная удаленность от мест добычи полезных ископаемых, при незначительной сырьевой составляющей в производственной деятельности	реализация проекта основана на принципе минимизации использования природных ресурсов по их видам	оптимальная обеспеченность проекта природными ресурсами, позволяющая использование открытых месторождений природных ресурсов в режиме, обеспечивающем их регенерацию и защищенность для будущих поколений	оптимальная обеспеченность проекта природными ресурсами, высокая вероятность открытия новых месторождений полезных ископаемых, позволяющая предприятию осуществлять реализацию программ по расширению деятельности	3	3	2	3	2

Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	обеспеченность территории энергоресурсами (в т.ч., по видам: нефть, газ, электроэнергия, уголь, другие источники)	существенная удаленность от источников энергоресурсов, приводящая к возникновению перебоев в поставках энергоресурсов, при существенной энергоемкости производства предприятия	существенная удаленность от источников энергоресурсов, приводящая к возникновению перебоев в поставках энергоресурсов, при незначительной энергоемкости производства предприятия	обеспеченность проекта энергоресурсами на уровне, позволяющем осуществлять производственную деятельность в нормальном режиме	оптимальная обеспеченность проекта энергоресурсами всех видов	оптимальная обеспеченность проекта энергоресурсами всех видов при условии осуществления политики, направленной на снижения уровня потребления энергоресурсов	4	3	2	2	2
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	истощение запасов углеводородного сырья	в регионе реализации проекта отсутствуют запасы углеводородного сырья в условиях высокой зависимости от них предприятия	в регионе реализации проекта отсутствуют запасы углеводородного сырья в условиях высокой зависимости от них предприятия и возможности поставки углеводородного сырья из соседних регионов	в регионе реализации проекта имеется некоторый дефицит запасов углеводородного сырья в условиях низкой зависимости от его запасов производственной деятельности предприятия	наличие в достаточном объеме запасов углеводородного сырья в условиях возможного их истощения в долгосрочной перспективе	наличие в достаточном объеме запасов углеводородного сырья	4	3	2	2	2
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	снижение продуктивности земельных и иных природных ресурсов, находящихся на балансе компании (наводнения, землетрясения, оползни и т.п.); уничтожение сельскохозяйственных угодий (наводнения, засухи, пожары, нашествие саранчи и т.п.)	высокая вероятность снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов, уничтожения сельскохозяйственных угодий в условиях характера деятельности предприятия и/или зависимости от природных ресурсов и проведения предприятия мер, направленных на снижение негативного влияния природных катаклизмов на деятельность предприятия	высокая вероятность снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов, уничтожения сельскохозяйственных угодий в условиях характера деятельности предприятия и/или зависимости от природных ресурсов и проведения предприятия мер, направленных на снижение негативного влияния природных катаклизмов на деятельность предприятия	вероятность снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов, уничтожения сельскохозяйственных угодий может быть оценена как средняя для сельскохозяйственного предприятия и/или зависящего от природных ресурсов в результате активных природоохранных мероприятий, осуществляемых предприятием	деятельность предприятия находится в низкой зависимости от снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов в условиях сильной зависимости от сельскохозяйственного фактора контрагентов предприятия в условиях возможности замены контрагентов, в случае реализации риска, контрагентами из других территорий	деятельность предприятия находится в низкой зависимости от снижения продуктивности земельных и иных природных ресурсов	4	3	3	2	2
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	фактор территориального размещения	высокая концентрация высоко рискованных производств на небольших территориях, приводящая к высокой вероятности экологических катастроф в регионе расположения предприятия	высокая концентрация высоко рискованных производств на небольших площадях предприятия, приводящая к возможности возникновения экологических катастроф на предприятии	существенная концентрация высоко рискованных производств на предприятии в условиях внедрения на предприятии системы охраны труда	оптимальная концентрация высоко рискованных производств на предприятии в условиях внедрения на предприятии системы охраны труда	производственная деятельность предприятия не является высоко рискованной, оптимальное расположение производственных площадей	4	3	2	5	3
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных,	разрушение зданий, построек, других объектов (основных фондов) в результате стихийных природных бедствий	высокая вероятность разрушения основных фондов предприятия в результате стихийных природных бедствий	высокая вероятность разрушения основных фондов предприятия в результате стихийных природных бедствий в условиях принятия предприятием мер,	вероятность разрушения основных фондов предприятия в результате стихийных природных бедствий оценивается как средняя	средняя вероятность разрушения основных фондов предприятия в результате стихийных природных бедствий в условиях принятия предприятием активных мер, направленных на	вероятность разрушения основных фондов предприятия в результате стихийных природных бедствий оценивается как низкая	4	3	3	3	3

	биологически обусловленных)			направленных на сохранение основных фондов		сохранение основных фондов						
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	природные катаклизмы (наводнения, землетрясения, вулканическая деятельность, штормы, цунами, сели, тайфуны, оползни, лавины, оседания почвы, выход подпочвенных вод, нашествия насекомых-вредителей и др.)	высокая вероятность природных катаклизмов в регионе расположения предприятия, влекущая за собой последствия вплоть до изменения региональной экологической обстановки	высокая вероятность природных катаклизмов в регионе расположения предприятия	вероятность природных катаклизмов в регионе расположения предприятия соответствует среднестрановому и среднеотраслевому уровню	предприятие расположено в зоне, существенно удаленной от факторов, способных вызвать природные катаклизмы	влияние природных факторов на деятельность предприятия оценивается как позитивное	4	3	3	3	3
Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных)	климатические катаклизмы; солнечная (магнитная) активность, наличие вечной мерзлоты, длительность светлого времени суток в различное время года, специфика климатических условий (засушливый, резко континентальный, горный, морской и т.п. климат, сильные морозы, засухи), бури и циклоны, градобитие, заморозки, разрушения под тяжестью снега, влияние явлений глобального масштаба: повышения температуры недр земли, парниковый эффект, кислотные дожди и т.д.	проект находится в регионе высокой климатической неустойчивости (вплоть до частого возникновения форс-мажорных обстоятельств)	проект находится в регионе повышенной климатической неустойчивости, у предприятия имеется опыт реализации проектов в подобных климатических зонах	уровень влияния климатического фактора средний	уровень влияния климатического фактора средний, у предприятия имеется опыт реализации проектов в условиях повышенной климатической неустойчивости	вероятность возникновения климатических катаклизмов низкая	4	3	3	3	3
Риски сезонности	Характер подверженности предприятия влиянию фактора сезонности	характер производства в отрасли	значительные сезонные колебания характера производства в отрасли	предприятие является сезонным, при неурегулированности вопросов аренды, найма работников, поддержания уровня запасов	предприятие является сезонным, при этом вопросы аренды, найма работников, уровня запасов четко отрегулированы	характер производства товаров в отрасли постоянный, при этом деятельность контрагентов подвержена влиянию фактора сезонности, у предприятия отрегулированы отношения с контрагентами с целью исключения влияния сезонного фактора на закупку материалов и комплектующих, а также реализацию продукции предприятия	характер производства товаров в отрасли является постоянным, характер производства контрагентов постоянный	2	3	1	2	2
Риски сезонности	Характер подверженности предприятия влиянию фактора сезонности	характер спроса в отрасли	значительные сезонные колебания спроса в отрасли	спрос в отрасли является сезонным, вопросы создания сезонных резервов готовой продукции четко отрегулированы и являются возможными к	предприятие испытывает сезонные влияния из-за внутри- и межотраслевой взаимосвязанности по рынкам и ресурсам	сезонные влияния из-за внутри и межотраслевой взаимосвязанности по рынкам и ресурсам минимизированы путем заключения контрактов с контрагентами, позволяющими	спрос на продукцию отрасли постоянен	3	1	1	1	1

				формированию в связи со спецификой конечной продукции (не является скоропортящейся)		предприятию обеспечивать сбыт готовой продукции в постоянном режиме						
Риски сезонности	Характер подверженности предприятия влиянию фактора сезонности	распределение отраслей по подверженности фактору сезонности	сельскохозяйственные предприятия, отдельные направления пищевой промышленности (производство пива, мороженого)	отдельные виды транспортных предприятий, пароходства	поставщики энергоресурсов (топливо, электроэнергия), промышленность строительных материалов, электрокабельная промышленность	банковская деятельность, сфера услуг, торговля	пищевая промышленность, за исключением отдельных направлений, подверженных влиянию фактора сезонности	2	2	1	3	3
Риски сезонности	Характер подверженности предприятия влиянию фактора сезонности	наличие в течение календарного года резких колебаний следующих основных финансово-экономических показателей: квартальная выручка, квартальные финансовые результаты, оборотные активы (дебиторская задолженность, запасы)	существенные (более 15%) колебания основных финансово-экономических показателей	существенные (более 15%) колебания основных финансово-экономических показателей в сопоставимых кварталах разных лет (анализ за период не менее 8 последних отчетных кварталов) в результате регулярно повторяющихся тенденций, в т.ч. природно-климатических факторов (смены времен года)	колебания финансово-экономических показателей которых вызваны контрактной основой их деятельности и/или длительным (более года) производственным циклом	влияние сезонного фактора на деятельность предприятия может быть минимизировано путем диверсификации географии и видов деятельности, включая расширение ассортимента выпускаемых товаров, сезонноориентированно й ценовой политики	значения основных финансово-экономических показателей являются относительно постоянными, возникающие колебания не обусловлены сезонным характером деятельности	2	2	2	2	2
Риски сезонности	Характер подверженности предприятия влиянию фактора сезонности	учет фактора сезонности при планировании показателей проекта	проект с ярко выраженной сезонностью, при этом сезонные колебания деятельности не были учтены при разработке проекта	проект с ярко выраженной сезонностью, при этом из расчетов исключены все затраты в период спада	проект с ярко выраженной сезонностью, при этом сезонные колебания деятельности были учтены при разработке проекта	время выхода на рынок совпадает с пиком сезонных колебаний в отрасли, что было учтено при разработке проекта с целью повышения его эффективности	проект не подвержен влиянию сезонных колебаний	1	1	1	1	1
Экологические риски	Экологический риск. Оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	проект значительно ухудшит экологическую обстановку / проект экологически опасный для окружающей среды / предприятие постоянно нарушает допустимые экологические нормы	проект несколько ухудшит экологическую обстановку / отсутствует положительное заключение или разрешение органов экологического надзора	эффективное соотношение затрат на реализацию экологических мероприятий (охрану окружающей среды) и экологических последствий реализации проекта / деятельность предприятия влияет на экологию в пределах допустимых норм	проект не окажет никакого негативного воздействия на экологическую обстановку / применяются чистые безотходные технологии/ деятельность предприятия не влияет отрицательно на экологию	проект значительно улучшит экологическую обстановку в регионе / применяются технологии, защищающие окружающую среду	4	3	3	3	2
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные /	характеристика качества окружающей среды, состояние атмосферы, водоемов, почвы; размеры загрязнений и уровень деградации природной среды, характеристика	регион реализации проекта характеризуется необратимыми экологическими воздействиями, ухудшением, уничтожением естественных ресурсов и	экология региона реализации проекта приводит к заболеваемости населения и животного мира, в т.ч., приводящих к нарушению	регион реализации проекта характеризуется более низкой стоимостью земли и недвижимости вследствие загрязнения по сравнению с аналогичными по	экологическая ситуация в регионе не оказывает негативного влияния на возможность организации новых производств на территории региона	экологическое состояние региона может быть оценено как позитивное	4	2	2	2	2

	качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	экосистем	экосистем, темп деградации ценности природного ресурса существенно превышает естественные этапы его жизненного цикла, регион характеризуется наличием проявлений последствий глобальных экологических проблем (ярко выражены последствия истощения озонового слоя, часты кислотные дожди, явно проявляются последствия парникового эффекта)	взаимосвязанных (сбалансированных) экосистем	территориальным характеристикам регионами и / или регион реализации проекта характеризуется чрезмерным вовлечением в хозяйственный оборот природных ресурсов, необоснованным отчуждением территорий под хозяйственную деятельность, приводящим к сокращению рекреационной емкости территорий, ухудшению эстетики ландшафтов							
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	уровень экологического воздействия для населения региона в условиях нормального функционирования	экологическая ситуация в регионе приводит к ухудшению, уничтожению существующих социальных структур	в настоящее время регион деятельности предприятия характеризуется ухудшением общих жизненных условий, приводящим к заболеваемости населения, снижению продолжительности жизни	экологическая ситуация в регионе реализации проекта является приемлемой для жизнедеятельности	благоприятная экологическая ситуация в регионе может привести к возникновению рисков перенаселения в регионе	экологическая ситуация в регионе обеспечивает хороший уровень работоспособности населения региона и устойчивость среды жизнедеятельности	4	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	уровень экологического воздействия для населения региона в условиях возникновения аварийных ситуаций, индивидуальный (вероятность стать жертвой несчастного случая) и групповой риск	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятии) возможно вытеснение среды обитания человека путем вынужденной миграции населения и/или сохранение среды обитания человека приведет к возникновению наследственных мутаций населения	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятии) возможно вытеснение определенных видов экономической деятельности (секторы неофициального и малого бизнеса, рыболовство, сельское хозяйство и пр.), разрушение сформированных социально- культурных взаимоотношений и инфраструктур	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятии) возможно ухудшение общих жизненных условий / дефицита продуктов питания, сокращения объемов их производства и ухудшения качественно- полезных характеристик/ реализация негативной ситуации может привести к заболеваемости населения и животных инфекционными болезнями; массовому распространению вредителей растений	население региона обладает достаточным уровнем подготовленности к снижению негативных последствий от возникающих аварийных ситуаций, обусловленным, в первую очередь, политикой региональных властей, а не накопленным опытом деятельности в негативных ситуациях	население региона обладает высоким уровнем подготовленности к снижению негативных последствий от возникающих аварийных ситуаций, обусловленным, в первую очередь политикой региональных властей, а не накопленным опытом деятельности в негативных ситуациях	4	3	3	2	2
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки	наличие населения в границах воздействия антропогенной нагрузки; количество погибших, пострадавших, эвакуированных в	высокая плотность населения в регионе деятельности предприятия, при реализации неблагоприятного события высокая	высокая плотность населения в регионе деятельности предприятия; реализация неблагоприятного экологического	регион деятельности предприятия характеризуется средней плотностью населения, реализация неблагоприятного экологического	регион деятельности предприятия характеризуется низкой плотностью населения, реализация неблагоприятного экологического события	регион деятельности предприятия характеризуется низкой плотностью населения, реализация неблагоприятного экологического события	4	3	3	3	3

	(количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	результате наступления экологического бедствия, число летальных исходов и жертв	вероятность существенных антропогенных потерь	события может привести к числу пострадавших - больше 5 человек	события может привести к числу пострадавших от 2 до 5 человек	может привести к числу пострадавших до 2 человек	может привести к возникновению пострадавших					
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	влияние антропогенных факторов на экологию региона, техногенная ситуация, степень опасности видов деятельности	использование возобновляемых природных ресурсов может быть охарактеризовано как неэкономичное, наблюдается увеличение норм потребления природных ресурсов, текущий уровень которых превышает установленные нормативные значения; экономическая деятельность предприятий региона может быть охарактеризована как чрезмерно опасная	использование возобновляемых природных ресурсов может быть охарактеризовано как неэкономичное; экономическая деятельность предприятий региона может быть охарактеризована как чрезмерно опасная	приемлемая степень эксплуатации природных систем и опасности видов деятельности	использование природных ресурсов (как возобновляемых, так и не возобновляемых) может быть охарактеризовано как рациональное, степень опасности видов деятельности может быть охарактеризована как приемлемая	интенсивность использования природных ресурсов дает возможности для их воспроизводства, в т.ч., и расширенного, степень опасности видов деятельности может быть охарактеризована как приемлемая	4	3	3	2	2
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	риски экологически вредных отходов производства, количество вредных веществ, поступающих в окружающую среду (атмосфера, вода)/ токсикологические показания вредных веществ в выбросах; санитарно-гигиенические: предельно- допустимые; средние, максимальные, фактические концентрации вредных веществ в воздухе, водных объектах, почве, продуктах питания / приведенные по агрессивности вредные вещества/ уровень воздействия на окружающую природную среду отходоёмкость производства, обобщенный условно-натуральный показатель выброса в ТУПах (тоннах условной примеси), эффективность и степень очистки	регион деятельности предприятия характеризуется чрезмерными выбросами и сбросами в окружающую среду (существенное превышение установленных нормативов выбросов и сбросов загрязняющих веществ, образования и размещения отходов хозяйственной деятельности в условиях нормального функционирования предприятий региона ((в кг загрязняющих веществ на тонну продукции или единицу энергии) по отходящим, поступающим на очистку, утилизируемым, выбрасываемым вредным веществам); наличие значительного числа вредных производств в регионе расположения предприятия, в т.ч., осуществляющих сжигание большого количества топлива, перекачку больших объемов жидкостей и газов и т.д., что привело к изменению	количество вредных веществ, поступающих в окружающую среду, несколько превышает установленные пороговые значения, при этом, указанная ситуация обусловлена чрезмерными выбросами и сбросами в окружающую среду отходов хозяйственной деятельности в аварийных ситуациях, связанных с заражением окружающей среды радиоактивными, отравляющими и иными вредными отходами и/или наличие критичных, с точки зрения экологической безопасности, видов экономической деятельности (н-р, обращение с опасными материалами), обуславливающих возможность взрывов, разливов, вредных излучений, механических осколков, возникновения ударной волны, аварий в трубопроводах и/или наличие участков,	количество вредных веществ, поступающих в окружающую среду находится в пределах установленных пороговых значений	в анализируемом периоде наблюдается снижение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов, снижение отходов производства	регион реализации проекта характеризуется очень низким уровнем выбросов вредных компонентов, отходов производства / в регионе на постоянной основе осуществляется анализ объемов выбросов вредных веществ в динамике, структурный анализ по видам вредных веществ, поступающих в природную среду, по их агрегатному состоянию, степени очистки и утилизации, на уровне региона разработана система по управлению рисками с целью снижения влияния рисков	4	3	3	3	3

			региональной экологической обстановки, в т.ч., вследствие аварий; наличие в регионе неконтролируемых свалок	зараженных бывшими промышленными сооружениями								
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	динамика выбросов вредных веществ в окружающую среду	наблюдается увеличение выбросов вредных веществ в среду в условиях существенного размера выбросов	наблюдается незначительное снижение выбросов вредных веществ в окружающую среду в условиях существенного размера выбросов	наблюдается незначительное снижение выбросов вредных веществ в окружающую среду в условиях приемлемого уровня выбросов или неизменность выбросов во внешнюю среду	наблюдается существенное снижение выбросов вредных веществ в окружающую среду в условиях приемлемого уровня выбросов	выбросы в окружающую среду характеризуются стабильно низким уровнем	3	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	вероятностные оценки аварий и отказов / вероятность поражения объектов окружающей среды и населения от поражающих факторов вредного воздействия / экологические аварии	большая концентрация в регионе эколого- и аварийно-опасных производств, способных оказать существенное негативное воздействие на окружающую природную среду, включая разрушение строений и оборудования	большая концентрация в регионе аварийно-опасных производств, способных оказать существенное негативное воздействие на окружающую природную среду	в регионе реализации проекта имеются аварийно-опасные производства	в регионе реализации проекта имеются аварийно-опасные производства	в регионе отсутствуют эколого-опасные производства, осуществляется строгий контроль недопущения возникновения аварийных ситуации как со стороны самих предприятий, так и со стороны местных органов власти	4	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	локализация неблагоприятных событий, масштаб и продолжительность воздействия, характеристики вредных веществ / характер и экспозиция загрязнения / наличие пороговых значений загрязнений, после достижения которых возможно наступление катастрофических последствий	неблагоприятные последствия реализации аварийных событий на предприятиях региона могут привести к катастрофическим последствиям как для региона реализации проекта, так и соседних областей, высокая вероятность транграничного переноса загрязнений	неблагоприятные последствия реализации аварийных событий на предприятиях региона могут привести к катастрофическим последствиям для региона реализации проекта	неблагоприятные последствия реализации аварийных событий на предприятиях региона могут привести к негативным последствиям для региона реализации проекта, не превышающим пороговые значения загрязнений	неблагоприятные последствия реализации аварийных событий на предприятиях региона могут привести к негативным последствиям для региона реализации проекта, не превышающим пороговые значения загрязнений	неблагоприятные последствия реализации аварийных событий на предприятиях региона могут привести к негативным последствиям для региона реализации проекта, существенно ниже установленных пороговых значений загрязнений, осуществляется строгий контроль недопущения возникновения аварийных ситуаций как со стороны самих предприятий, так и со стороны местных органов власти	3	3	3	5	4
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	длительность воздействия загрязнений (период полураспада)	срок воздействия загрязнений на окружающую природную среду от реализации аварийных ситуаций превысит 50 лет	срок воздействия загрязнений на окружающую природную среду от реализации аварийных ситуаций превысит 10 лет	срок воздействия загрязнений на окружающую природную среду от реализации аварийных ситуаций не превысит 3 лет	срок воздействия загрязнений на окружающую природную среду от реализации аварийных ситуаций не превысит 1 года	неблагоприятные последствия реализации аварийных событий на предприятиях региона могут быть устранены в кратчайшие сроки с минимальными затратами, осуществляется строгий контроль недопущения возникновения аварийных ситуаций как со стороны самих предприятий, так и	3	3	3	5	4

							со стороны местных органов власти					
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	скорость возникновения неблагоприятной ситуации	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятиях региона)	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятиях региона) распространение негативных последствий происходит в сроки, в которые принятие мер, направленных на их устранение невозможно	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятиях региона), скорость распространения негативных последствий позволяет минимизировать негативный эффект от их реализации в силу наличия природоохранных сооружений и проведения природоохранных мероприятий	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятиях региона), скорость распространения негативных последствий позволяет существенно минимизировать негативный эффект от их реализации в силу наличия природоохранных сооружений и проведения природоохранных мероприятий	в случае реализации неблагоприятных событий (н-р, экологических аварий на предприятиях региона), вероятность которых существенно мала, скорость распространения негативных последствий позволяет существенно минимизировать негативный эффект от их реализации в силу наличия природоохранных сооружений и проведения природоохранных мероприятий	3	3	3	5	4
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	температурные воздействия	регион характеризуется существенным превышением температурного уровня, установленного для данной территории и времени, а также в сравнении с глобальными экологическими показателями	регион характеризуется некоторым превышением температурного уровня, установленного для данной территории и времени, а также в сравнении с глобальными экологическими показателями	регион характеризуется некоторым превышением температурного уровня, установленного для данной территории и времени, размер превышения сопоставим со среднестрановыми и мировыми показателями	регион характеризуется некоторым превышением температурного уровня, установленного для данной территории и времени, размер превышения несколько ниже в сравнении со среднестрановыми и мировыми показателями	температурные изменения в регионе практически отсутствуют	1	1	1	1	1
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	атмосферный воздух: предельно допустимые концентрации загрязняющих веществ: диоксидов серы, азота, фтористого водорода, озона/ воздушные загрязнения (газы, пыль, дымы, туманы)	загрязнение воздуха в результате нынешней или предшествующей деятельности на территории размещения предприятия делает невозможным производство высококачественной продукции и/или нормальное осуществление процесса жизнедеятельности людей	загрязнение воздуха в результате нынешней или предшествующей деятельности на территории размещения предприятия существенно затрудняет производство высококачественной продукции и/или нормальное осуществление процесса жизнедеятельности людей	существенный уровень загрязнения атмосферы выхлопными газами	уровень атмосферного загрязнения несколько ниже среднестрановых и мировых показателей	уровень атмосферного загрязнения существенно ниже среднестрановых и мировых показателей	4	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	поверхностные и подземные воды: несоответствие качества воды санитарно-гигиеническим требованиям; уровни загрязнения особо опасными токсическими веществами – нефтью и нефтепродуктами, фенолами, СПАВ, тяжелыми металлами и др.	нынешняя и предшествующая хозяйственная деятельность на территории размещения предприятия привела к существенному превышению показателей загрязнения над установленными санитарно-гигиеническими нормативами, изменению структуры	нынешняя и предшествующая хозяйственная деятельность на территории размещения предприятия привела к существенному превышению показателей загрязнения над установленными санитарно-гигиеническими	качество поверхностных и подземных вод в целом соответствует требованиям установленных санитарно-гигиенических нормативов	качество поверхностных и подземных вод несколько превышает установленные санитарно-гигиенические нормативы	качество поверхностных и подземных вод существенно превышает установленные санитарно-гигиенические нормативы	4	3	3	3	3

			водных источников, вплоть до разрушения берегов водохранилищ, делает невозможным производство высококачественной продукции и/или нормальное осуществление процесса жизнедеятельности людей	нормативами, изменению структуры водных источников, вплоть до разрушения берегов водохранилищ, существенно затрудняет производство высококачественной продукции и/или нормальное осуществление процесса жизнедеятельности людей								
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	состояние почвенного покрова	регион реализации проекта характеризуется существенным размером площади почв, подверженных изменению негативных процессов (эрозия, дефляция, засоление, иссушение, заболачивание, переуплотнение, загрязнение и т.п.) и/или существенным размером площади выведенных из оборота сельскохозяйственных угодий в результате деградации и разрушения почв и отчуждения их для несельскохозяйственных нужд	регион реализации проекта характеризуется существенным размером площади почв, характеризующихся потерей плодородия и/или существенным размером площади сельскохозяйственных земель, отчужденных под технические объекты	регион реализации проекта характеризуется наличием негативных изменений почвенного покрова в условиях низкой зависимости хозяйственной деятельности расположенных в нем предприятий от указанного фактора	регион реализации проекта характеризуется наличием незначительных негативных изменений почвенного покрова в условиях низкой зависимости хозяйственной деятельности расположенных в нем предприятий от указанного фактора	регион реализации проекта характеризуется сохранением свойств массива как источника минерального сырья, базиса развития геологических процессов, использования подземного пространства в хозяйственных целях	3	2	2	2	2
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	состояние растительного покрова	регион реализации проекта характеризуется существенным уменьшением площади коренных сообществ, уменьшением лесистости, полноты древостоев, повреждением древостоев техногенными выбросами, развитием заболеваний древостоев, уменьшением проективного покрытия и биологической продуктивности	регион реализации проекта характеризуется существенным уровнем истощения и расхищения растительных ресурсов и/или существенным уровнем давления на местную флору	состояние растительных ресурсов региона в целом соответствует среднестрановому уровню	риски деструкции лесов минимальны	риски деструкции лесов, нанесения ущерба растительным популяциям (лесу и пр.) минимальны, в условиях наличия четко разработанных региональных программ направленных на недопущение негативного влияния техногенных и антропогенных факторов на растительные ресурсы	4	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки	состояние животного мира	экологическая ситуация в регионе реализации проекта приводит к вытеснению и вымиранию существенного числа видов животных, характерных для проживания на данной	экология региона реализации проекта характеризуется существенным давлением на местную фауну, приводящим к исчезновению наиболее слабых звеньев в структуре животного	экология региона реализации проекта приводит к заболеваниям животного мира региона	экологическая ситуация в регионе может быть охарактеризована как подходящая для проживания в ней объектов животного мира	экологическая ситуация в регионе может быть охарактеризована как благоприятная для проживания в ней объектов животного мира	3	2	2	2	2

	экологического риска/ воздействия на окружающую среду)		территории	мира								
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	радиационная обстановка	регион расположения предприятия характеризуется действием сверхмалых доз загрязнителей	регион расположения предприятия характеризуется значительным уровнем накопленных радиоактивных и/или химических веществ	уровень электромагнитных и геомагнитных воздействий на человека делает возможным нормальную жизнедеятельность человека	уровень радиационного загрязнения региона несколько ниже установленных предельных значений среднегодовых значений эффективной дозы	уровень радиационного загрязнения региона существенно ниже установленных предельных значений среднегодовых значений эффективной дозы	4	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	шумовое загрязнение: уровень шума в децибелах, акустические риски	шумовое загрязнение существенно превышает установленные предельные значения, в которых возможна нормальная жизнедеятельность (уровень шумового загрязнения приближен к показателю 110 дБ)	шумовое загрязнение существенно превышает установленные предельные значения, в которых возможна нормальная жизнедеятельность (уровень шумового загрязнения приближен к показателю 90 дБ)	уровень шумового загрязнения приближен к показателю 70дБ	уровень шумового загрязнения находится в диапазоне от 55 до 70дБ	уровень шумового загрязнения ниже 55дБ	3	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики региона с позиций влияния экологического риска/ Показатели экологической оценки (количественные / качественные оценки экологического риска/ воздействия на окружающую среду)	влияние экологического риска на экономику региона	негативная экологическая ситуация в регионе приводит к прямым имущественным потерям – ухудшению состояния сооружений, техники, снижению качества материалов, размер которых существенно влияет на экономику региона	негативная экологическая ситуация в регионе приводит к прямым имущественным потерям – ухудшению состояния сооружений, техники, снижению качества материалов, размер которых оказывает допустимое по уровню влияние на экономику региона	экологическая ситуация в регионе реализации проекта приводит к возникновению упущенной выгоды в связи с желанием инвесторов осуществлять вложения в инвестиционные объекты, расположенные на территории других областей	в регионе реализации проекта наблюдается возникновение упущенной выгоды в связи с потерей полезных компонентов в выбросах, сбросах и отходах	экологическая ситуация в регионе не оказывает негативного влияния на экономику региона, включая возникновение позитивного влияния	4	2	2	2	2
Экологические риски	Состояние системы управления качеством окружающей среды в регионе	состояние системы управления качеством окружающей среды в регионе: в т.ч., источники и характеристика информации, применяемые для анализа информации о экологической ситуации в регионе; природоохранное оборудование	отсутствие какой-либо нормативно-правовой базы по защите населения и территорий от промышленных аварий, стихийных бедствий и катастроф; на предприятиях региона практически отсутствует природоохранное оборудование или на большинстве предприятий региона установлено природоохранное оборудование, при этом, средний срок простоя оборудования (количество дней в году, когда природоохранное оборудование не работало, в т.ч., в связи с	отсутствие целостной нормативно-правовой базы по защите населения и территорий от промышленных аварий, стихийных бедствий и катастроф; на большинстве предприятий региона установлено природоохранное оборудование, средний срок простоя оборудования превышает 45 дней	имеется удовлетворительная региональная нормативно-правовая база по защите населения и территорий от промышленных аварий, большинство предприятий региона оборудовано природоохранным оборудованием, средний срок простоя которого превышает 45 дней	имеется удовлетворительная региональная нормативно-правовая база по защите населения и территорий от промышленных аварий, на постоянной основе анализируются тома ПДВ (ПДС), фактические сведения о выбросах вредных веществ (на основе натуральных замеров, приватной информации, форм 2ТП-воздух, 2ТП-водхоз и др.) по каждому предприятию региона; большинство предприятий региона оборудовано природоохранным	имеется удовлетворительная региональная нормативно-правовая база по защите населения и территорий от промышленных аварий, на постоянной основе анализируются тома ПДВ (ПДС), фактические сведения о выбросах вредных веществ (на основе натуральных замеров, приватной информации, форм 2ТП-воздух, 2ТП-водхоз и др.), площадь СЗЗ, преобладающая и среднегодовая роза ветров, стационарные источники воздействия на среду по каждому	4	2	2	2	2

			остановками на ремонт) превышает 180 дней			оборудованием, средний срок простоя которого не превышает 45 дней	предприятию региона; большинство предприятий региона оборудовано природоохранным оборудованием, соответствующим требованиям международных стандартов (в т.ч., по типу (включая высоту труб по газоочистным сооружениям) мощности), средний срок простоя оборудования не превышает 15 дней и/или внедрены целевые экологические программы					
Экологические риски	Общие характеристики предприятия с позиций экологического риска (эколого-экономическая оценка деятельности предприятия)	оценка и анализ природоохранной деятельности предприятия	предприятием не осуществляются мероприятия, направленные на снижение уровня негативного воздействия на окружающую природную среду в условиях существенного негативного воздействия	природоохранная деятельность предприятия может быть охарактеризована как низкоэффективная	предприятием осуществлена деятельность по оценке используемой технологии производства и применяемого оборудования, сырья, топлива и материалов, производимой продукции с точки зрения анализа их влияния на окружающую природную среду; уровень природоохранной деятельности может привести к недополучению потенциальных благ при имевших место инвестициях в них	на предприятии разработаны схемы основных и вспомогательных производств, определены выделяемые вредные вещества и их источники, оценена эффективность очистного оборудования, на постоянной основе осуществляется заполнение отчетных форм; уровень природоохранной деятельности может привести к недополучению неинвестированных благ, например, при потере естественных природных ресурсов, снижении урожайности сельскохозяйственных культур, падеже скота	на предприятии разработаны схемы основных и вспомогательных производств, определены выделяемые вредные вещества и их источники, оценена эффективность очистного оборудования, на постоянной основе осуществляется заполнение отчетных форм, в т.ч., экологических паспортов, проектов норм предельно допустимых выбросов, сбросов	4	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики предприятия с позиций экологического риска (эколого-экономическая оценка деятельности предприятия)	техничко- экономический анализ использования природных ресурсов	деятельность предприятия характеризуется неоправданно высоким уровнем потребления природных ресурсов	деятельность предприятия характеризуется высоким уровнем потребления природных ресурсов, объективно обоснованным особенностями производственного процесса	деятельность предприятия характеризуется средним уровнем потребления природных ресурсов	деятельность предприятия характеризуется средним уровнем потребления природных ресурсов в условиях внедрения предприятием на постоянной основе технологий, направленных на минимизацию уровня потребления ресурсов	деятельность предприятия основана на принципе минимизации использования природных ресурсов по их видам, результатом реализации которого стал низкий уровень использования природных ресурсов	5	3	3	3	3
Экологические риски	Общие характеристики предприятия с позиций экологического риска (эколого-	оценка воздействия на окружающую среду	предприятие осуществляет свою деятельность с нанесением существенного ущерба окружающей среде	предприятие осуществляет свою деятельность с нанесением существенного ущерба окружающей среде в	деятельность предприятия оказывает некоторое негативное воздействие на окружающую природную среду в	деятельность предприятия основана на принципе минимизации уровня загрязнения окружающей среды, осуществляется	деятельность предприятия не оказывает негативного воздействия на окружающую природную среду	4	3	2	3	3

	экономическая оценка деятельности предприятия)			условиях, когда у руководства предприятия имеется понимание уровня негативного воздействия и мер, необходимых к разработке для снижения уровня негативного воздействия	условиях, когда у руководства предприятия имеется четкое понимание оказываемого негативного воздействия и мер, необходимых к применению для его снижения	постоянная оценка воздействия с применением показателей: количество измерений, средняя и максимальная концентрация, повторяемость концентрации вредных примесей до выше допустимой						
Экологические риски	Общие характеристики предприятия с позиций экологического риска (эколого-экономическая оценка деятельности предприятия)	организационные меры воздействия на предприятие в связи с нарушением экологического законодательства	высокая вероятность закрытия производства из-за существенных нарушений экологического законодательства	возможность предъявления требований о перепрофилировании производства в связи с несоответствием производства требованиям экологического законодательства	существует возможность приостановки деятельности предприятия до устранения факторов негативного воздействия на окружающую среду	экологическая политика предприятия может быть охарактеризована как достаточная, вероятность предъявления мер организационного воздействия низкая	экологическая политика предприятия может быть охарактеризована как достаточная, деятельность предприятия может быть охарактеризована низкой природоемкостью (ресурсоемкостью)	4	2	2	2	2
Экологические риски	Общие характеристики предприятия с позиций экологического риска (эколого-экономическая оценка деятельности предприятия)	возможность дополнительных издержек, связанных с нарушением экологического законодательства	в анализируемом периоде наблюдается существенный рост штрафов за нарушение экологического законодательства на фоне их высокого уровня	высокий уровень издержек, связанных с нарушением экологического законодательства	в анализируемом периоде наблюдается снижение штрафов за нарушение экологического законодательства и других нормативных документов	низкая сумма платежей за природопользование на единицу продукции	предприятием широко применяются меры по смягчению воздействия на окружающую среду, вероятность возникновения дополнительных платежей, связанных с нарушением экологического законодательства очень низкая	4	3	2	2	2
Экологические риски	Общие характеристики предприятия с позиций экологического риска (эколого-экономическая оценка деятельности предприятия)	возникновение обязательств по возмещению ущерба, созданного предыдущей хозяйственной деятельностью (незаконное захоронение отходов; производство и реализация опасных продуктов, нанесших ущерб здоровью потребителей и т.д.)	необходимость обработки, транспортировки или удаления опасных веществ или материалов	снижение стоимости земли и недвижимости предприятия вследствие ухудшения комфортности жизни и экологии территорий, прилегающих к предприятию, обусловленных деятельностью предприятия	предыдущая хозяйственная деятельность на предприятии может привести к ухудшению показателей качества производимой продукции по сравнению с планируемыми значениями	предыдущая хозяйственная деятельность на предприятии может привести к необходимости компенсации ущерба в размерах, которые не окажут существенного влияния на деятельность предприятия	возникновение обязательств по возмещению ущерба, созданного предыдущей хозяйственной деятельностью, маловероятно	3	1	1	5	2
Экологические риски	Состояние производственно-технологических факторов с позиций оценки экологического риска	экологические инциденты и катастрофы / количество аварий на предприятии за последние 5 лет с указанием оценки: ущерба; затрат на ликвидацию последствий аварии; затрат на компенсацию убытков пострадавшим / эколого-экономическая ответственность	предприятие характеризуется большим числом аварий за последние 5 лет (включающих в себя в т.ч. аварии в энергетических сетях), которые приводили к моментальному нанесению громадных ущербов природной среде, имуществу, здоровью людей, затраты на ликвидацию последствий аварий (включая затраты на компенсацию убытков	предприятие характеризуется большим числом аварий за последние 5 лет, затраты на ликвидацию аварий (включая затраты на компенсацию убытков пострадавшим) в течении последних 5 лет приводили к убыточности деятельности, при этом, основной причиной аварий являлась низкая квалификация	в течение последних 5 лет на предприятии происходили аварии, при этом их последствия делали возможным безубыточное функционирование предприятия	в течение последних 5 лет на предприятии происходили аварии, при этом их последствия делали возможным безубыточное функционирование предприятия	предприятие характеризуется высокой степенью организации производства, регулярным проведением превентивных мероприятий (в т.ч., профилактики оборудования)	3	3	2	1	1

			пострадавшим) в течении последних 5 лет приводили к убыточности деятельности предприятия / высокий масштаб последствий в условиях ограниченных возможностей предприятия по их возмещению	персонала		нефти).						
Экологические риски	Состояние производственно- технологических факторов с позиций оценки экологического риска	безопасная эксплуатация зданий, сооружений и безопасное использование прилегающих к ним территорий; пожароопасность предприятия, в т.ч., конкретных зон и единиц хранения на складе готовой продукции	высокая пожароопасность предприятия, практически все аварийные ситуации приводят к разрушению строений, порче оборудования, других объектов, уничтожению товарных запасов и других ресурсов, относящихся к категории «оборотные средства», существует возможность взрывов, разливов, вредных излучений	высокая вероятность возникновения аварийных ситуаций при эксплуатации зданий и сооружений в связи с халатным отношением персонала к соблюдению правил техники безопасности, специфика деятельности предприятия обуславливает высокую вероятность возникновения аварий в трубопроводах	средняя вероятность возникновения аварийных ситуаций при эксплуатации оборудования	средняя вероятность возникновения аварийных ситуаций на предприятии, обусловленная техническими характеристиками используемых зданий и сооружений в условиях четко прописанных требований к технике безопасности и неукоснительном их соблюдении сотрудниками предприятия или высокий уровень безопасности эксплуатируемых объектов при отсутствии четких инструкций по технике безопасности	предприятием достигнут высокий уровень безопасности при эксплуатации зданий и сооружений предприятия, детально прописаны все требования техники безопасности, которые четко соблюдаются сотрудниками предприятия, низкий уровень пожароопасности предприятия	5	3	2	2	1
Экологические риски	Состояние производственно- технологических факторов с позиций оценки экологического риска	природоохранное оборудование	природоохранное оборудование отсутствует	природоохранное оборудование не соответствует законодательно предъявляемым требованиям	природоохранное оборудование в целом соответствует законодательно предъявляемым требованиям, имеются отдельные единицы оборудования, не отвечающие законодательству, эксплуатация которых не может привести к существенному загрязнению окружающей среды и возникновению существенных штрафов за нарушение экологического законодательства	природоохранное оборудование соответствует законодательно предъявляемым требованиям	предприятием на постоянной основе проводится внедрение природоохранного оборудования с расчетом эффективности ввода природоохранных фондов и внедрения природоохранных мероприятий на основе оценки текущих и капитальных затрат на охрану природы	4	3	2	2	2
Экологические риски	Состояние производственно- технологических факторов с позиций оценки экологического риска	порядок эксплуатации и утилизации машин и оборудования, частота нарушений штатного режима	большой износ основных фондов (более 35% основных производственных фондов старше нормативного срока службы, 55% парка промышленного оборудования морально устарело), что приводит	большой износ основных фондов (более 35% основных производственных фондов старше нормативного срока службы, 55% парка промышленного оборудования морально устарело),	средний уровень безопасности при эксплуатации и утилизации машин и оборудования, средний уровень частоты нарушений штатного режима в условиях разработки предприятием	внедрена программа снижения внеплановых потерь, обусловленных промышленными авариями, производственными неполадками и чрезвычайными ситуациями	безопасная эксплуатация и утилизация машин и оборудования, в договорах с персоналом предусмотрено возмещение вреда в случае реализации экологического риска по их вине	4	3	2	2	2

			к невозможности безопасной эксплуатации оборудования, существенной частоте нарушений штатного режима, утилизация оборудования осуществляется с нарушением требований экологического законодательства	что приводит к невозможности безопасной эксплуатации оборудования, существенной частоте нарушений штатного режима, утилизация оборудования осуществляется в соответствии требованиями экологического законодательства	программы безопасности эксплуатации и утилизации оборудования							
Экологические риски	Состояние производственно-технологических факторов с позиций оценки экологического риска	применяемое предприятием сырье	предприятием применяется вредное сырье	предприятием планируется переход на более дешевое, более вредное сырье	применяемое предприятием сырье в целом соответствует законодательно предъявляемым требованиям, имеются отдельные единицы оборудования, не отвечающие законодательству, эксплуатация которых не может привести к существенному загрязнению окружающей среды и возникновению существенных штрафов за нарушение экологического законодательства	применяемое предприятием сырье соответствует требованиям экологического законодательства	применяемое предприятием сырье соответствует требованиям экологического законодательства и делает возможным создание благоприятных условий труда работникам предприятия	4	3	2	2	2
Экологические риски	Состояние производственно-технологических факторов с позиций оценки экологического риска	характеристика отходов производства	высокая вероятность возникновения дополнительных расходов у предприятия в связи с необходимостью захоронения отходов производства, приводящей к отрицательной рентабельности деятельности предприятия	высокая вероятность возникновения дополнительных расходов у предприятия в связи с необходимостью захоронения отходов производства	уровень отходов производства превышает установленные санитарно-гигиенические нормативы	уровень отходов производства находится в пределах установленных санитарно-гигиенических нормативов	уровень отходов производства находится в пределах установленных санитарно-гигиенических нормативов, предприятием на постоянной основе проводится работа по снижению уровня отходов	3	3	2	4	3
Экологические риски	Эколого-экономическая оценка проекта	воздействие проектируемого объекта на окружающую среду	реализация проекта приводит к существенному ущербу /возможности возникновения ущерба здоровью и жизнедеятельности людей, загрязнению воздуха, почвы, поверхностных и грунтовых вод	ущерб, наносимый окружающей среде действием таких факторов, как нарушение природного рельефа в результате земляных работ и изменение архитектурно-ландшафтных свойств местности, снижающее ее привлекательность, в т.ч., для массового туризма	приемлемый уровень группового риска (определенный на основе расчета суммы показателей ресурсоемкости, загрязняющего воздействия и санитарно-гигиенического воздействия, деленной на валовой объем производства), устанавливаемый для общества в целом, оправдываемый с точки	реализация проекта основана на принципе минимизации уровня загрязнения окружающей среды, предприятием составлен план защиты окружающей среды	проект предусматривает применение технологий, защищающих окружающую среду и не окажет негативного влияния на экологическую обстановку в регионе	4	3	2	5	3

					зрения экономических возможностей и морали общества							
Экологические риски	Влияние социальных факторов (социально-бытовых / социально-экономических)	недовольство общественности / кампания в защиту прав животных или давление со стороны других экологических и активистских групп	реализация проекта очень негативно влияет / может оказать очень негативное влияние на экологическую обстановку в регионе, кроме того, общественные группы региона характеризуются высоким уровнем социальной активности, негативная реакция населения вплоть до анонимных звонков о минировании и т.д., существует возможность возникновения обязательств по прекращению производства экологически опасной продукции, закрытию или переводу производства на другие территории под давлением общественности	реализация проекта негативно влияет на экологическую обстановку в регионе, кроме того, общественные группы региона характеризуются высоким уровнем социальной активности, существует вероятность обесценения товарных запасов вследствие бойкота продукции общественностью (как экологически опасной)	негативное влияние проекта на экологическую ситуацию в регионе может быть охарактеризовано как среднее, общественные группы региона характеризуются средним уровнем социальной активности, существует возможность снижения спроса на продукцию предприятия как недостаточно экологически чистую	негативное влияние проекта на экологическую ситуацию в регионе может быть охарактеризовано как низкое, общественные группы региона характеризуются средним уровнем социальной активности	негативное влияние проекта на экологическую ситуацию в регионе может быть охарактеризовано как низкое, общественные группы региона характеризуются низким уровнем социальной активности	4	3	2	5	3
Экологические риски	Влияние законодательно-политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	нарушение компаний действующего экологического законодательства /последствия законодательно-правовых рисков / эколого-правовая ответственность	руководство предприятия характеризуется экологической непросвещенностью, незнанием природоохранного законодательства; существует угроза полного прекращения деятельности предприятия и /или аннулирования лицензии на проведение операций	руководство предприятия характеризуется слабым знанием природоохранного законодательства и/или пренебрежением ответственностью за нарушение природоохранного законодательства; существует угроза приостановки работы и/или отклонения проекта	существует возможность приостановки работы и/или уплаты штрафов, неустоек, а также увеличения выплат за загрязнение окружающей среды	возможность судебных споров по экологическим проблемам незначительная	на предприятии осуществляется четкий контроль за соблюдением экологического законодательства, на постоянной основе осуществляется его мониторинг, возможность нарушения предприятием экологического законодательства оценивается как маловероятная	4	3	2	1	1
Экологические риски	Влияние законодательно-политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	разрешения от организаций, занимающихся экологическим контролем /трудности, связанные с утверждением проекта	размер негативного влияния производственной (включая, проектную) деятельности на окружающую среду может привести к невозможности получения разрешительной документации от организаций, занимающихся экологическим контролем	вероятность возникновения задержек в получении необходимых разрешений / высокий размер издержек в процессе согласования	вероятность возникновения дополнительных издержек (оплаты дополнительных экологических сборов (н-р, плата за пользование недрами)) для достижения соответствия природоохранным нормам	на операционной стадии проекта осуществляется экологический контроль	производственный процесс на предприятии, включая реализуемый проект полностью соответствует требованиям экологического законодательства, все необходимые исходно-разрешительные документы получены	4	3	2	2	2
Экологические риски	Влияние законодательно-	ведение в действие нового, более строгого	сделает невозможным дальнейшее	осложнит дальнейшее функционирование	может привести к снижению спроса на	потребуется незначительных	не потребует проведения никаких изменений на	4	3	2	2	2

	политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	экологического законодательства	функционирование предприятия без осуществления существенных инвестиций в основные фонды для выполнения экологических требований к технологическому процессу, упаковке, транспортировке, захоронению вредных для здоровья отходов производства	предприятия, приведет к возникновению обязательств по осуществлению технической перестройки производства в результате ужесточения государством экологических законов и норм, н-р, потребуются введение новых очистных сооружений, изменение технологии производства продукции и т.п.	продукцию предприятия как недостаточно экологически чистую	(низкозатратных как во временном, так и материальном плане) изменений на предприятии, в т.ч., и в части производимой продукции или технологии						
Экологические риски	Влияние законодательно-политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	обесценение активов (прежде всего технологического оборудования), как не удовлетворяющих требованиям экологического законодательства	более 80% активов предприятия не удовлетворяют требованиям действующего экологического законодательства	более 50% активов предприятия не удовлетворяют требованиям экологического законодательства	менее 25% активов предприятия не удовлетворяют требованиями экологического законодательства	все активы предприятия удовлетворяют требованиям экологического законодательства	все активы предприятия удовлетворяют требованиям экологического законодательства, ужесточение требований экологического законодательства не будет являться угрозой для предприятия, так как применяемое оборудование превышает действующие стандарты по уровню воздействия на окружающую среду	4	3	2	2	1
Экологические риски	Влияние законодательно-политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	запрет или ограничение на использование местных природных ресурсов, необходимых для данного производства	приведет к невозможности дальнейшего функционирования предприятия в связи с отсутствием запаса рентабельности продукции и невозможности безубыточного производства продукции в случае необходимости закупки исходного сырья в других регионах	необходимость закупки сырья в других регионах позволит производить продукцию безубыточно	необходимость закупки сырья в других регионах позволит производить продукцию с минимальной рентабельностью	необходимость закупки сырья в других регионах позволит производить продукцию с достаточным уровнем рентабельности	необходимость закупки сырья в других регионах позволит производить продукцию с высоким уровнем рентабельности и /или стоимость сырья в других регионах более низкая (с учетом затрат на транспортировку), у предприятия имеется определенный временной запас для перехода на закупку сырья в других регионах	5	4	3	2	2
Экологические риски	Влияние законодательно-политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	ужесточение экологических норм для экспортеров поставщиков	приведет к невозможности дальнейшего функционирования предприятия в связи с реализацией продукции только на экспорт и невозможностью поиска других регионов сбыта	существенно усложнит функционирование предприятия в связи с реализацией продукции только на экспорт и сложностями поиска других регионов сбыта (как во временном, так и финансовом плане)	на экспорт производится менее 25% процентов продукции предприятия, при этом, необходимо очень существенное изменение экологического законодательства для того, чтобы сделать экспорт продукции невозможным или существует возможность поиска других регионов сбыта	не окажет существенного влияния на деятельность предприятия, так как на экспорт реализуется менее 5% продукции предприятия и/или производимая продукция превышает требования экологического законодательства, необходимо очень сильное изменение экологического законодательства для	не окажет влияния на деятельность предприятия, так как его продукция реализуется на местном рынке и/или существенно превышает требования экологического законодательства	3	3	3	1	1

					продукции без существенных временных и финансовых затрат	того, чтобы продукция предприятия стала экологически опасной, которое в настоящее время маловероятно						
Экологические риски	Влияние законодательно-политических факторов / требования и проблемы, связанные с охраной окружающей среды	возможность возникновения дополнительной экологической ответственности предприятия в результате совершения гражданских сделок	планируется приобретение имущества для реализации проекта, существует возможность полного перехода на предприятие экологической ответственности, на базе которого планируется реализация проекта	возможный полный или частичный переход на компанию экологической ответственности в результате совершения гражданских сделок: купли-продажи, аренды, залоговых операций и т.д. (в первую очередь, по операциям с землей, зданиями и сооружениями, оборудованием и транспортными средствами)	вероятность осуществления сделок результатом которых может явиться дополнительная экологическая ответственность оценивается как очень низкая в связи с тем, что практически все сделки детально анализируются на предмет соблюдения экологического законодательства в условиях экономической нецелесообразности проводимых контрольных мероприятий	вероятность осуществления сделок результатом которых может явиться дополнительная экологическая ответственность оценивается как низкая в связи с тем, что существенные по уровню сделки детально анализируются на предмет соблюдения экологического законодательства	вероятность осуществления сделок результатом которых может явиться дополнительная экологическая ответственность оценивается как очень низкая в связи с тем, что практически все сделки детально анализируются на предмет соблюдения экологического законодательства в условиях экономической целесообразности проводимых контрольных мероприятий	4	3	3	4	3
Экологические риски	Система управления экологическими рисками	составление и анализ обобщенных и детализированных материальных балансов приоритетных загрязняющих веществ, компонентов исходного сырья, реагентов и материалов	составление и анализ обобщенных и детализированных материальных балансов приоритетных загрязняющих веществ не осуществляется	составляются балансы только по некоторым видам продукции, которые не являются основными	составляются и анализируются балансы приоритетных загрязняющих веществ по основным видам продукции	составляются и анализируются балансы приоритетных загрязняющих веществ по всем видам продукции, в условиях оправданной экономической и социальной целесообразности их составления	составляются планы аудита промышленно-экологической безопасности в соответствии с требованиями международных стандартов ISO10011 и 14000, в условиях оправданной экономической и социальной целесообразности их составления	5	4	4	1	1
Экологические риски	Система управления экологическими рисками	описание и оценка фактических характеристик приоритетных источников воздействия на окружающую среду	оценка приоритетных источников воздействия на окружающую среду не производится	предприятием проанализированы и оценены основные источники воздействия на окружающую среду, нормативные показатели не установлены, сравнение фактических и нормативных значений не производится	предприятием проанализированы и оценены основные источники воздействия на окружающую среду, установлены нормативные показатели по основным источникам воздействия	проанализированы фактические характеристики приоритетных источников воздействия на окружающую среду (включая неорганизованные, залповые, аварийные и «ночные» источники) и отходы в сравнении с их декларируемыми характеристиками и/или установленными лимитами на сброс, выброс, размещение отходов; нормативы воздействия на среду и ее состояния	сформирована и обоснована производственная система приоритетов в области изменения воздействия на среду, использования ресурсов, состояния среды (приоритетные факторы воздействия, источники выделения загрязняющих веществ и образования отходов, приоритетные источники сброса и выброса, отходы и места их размещения, системы регулирования воздействия, приоритетные экологические цели и задачи, направления деятельности)	5	4	3	1	1
Экологические риски	Система управления экологическими	анализ и оценка фактической	анализ фактической эффективности работы	анализ фактической эффективности работы	осуществляется анализ и оценка фактической	осуществляется анализ и оценка фактической	осуществляется анализ и оценка фактической	4	3	2	1	1

	рисками	эффективности работы существующих систем регулирования сбросов и выбросов загрязняющих веществ, систем размещения и удаления отходов в сравнении с их декларируемой эффективностью	существующих систем регулирования сбросов и выбросов загрязняющих веществ на предприятии не осуществляется, отходы производства не используются	существующих систем регулирования сбросов и выбросов загрязняющих веществ на предприятии не осуществляется, существует возможность использования отходов производства, в настоящее время предприятием проводятся мероприятия на использование отходов в производственном процессе	эффективности работы существующих систем регулирования сбросов и выбросов загрязняющих веществ, в настоящее время предприятием проводятся мероприятия по использованию отходов в производственном процессе	эффективности работы существующих систем регулирования сбросов и выбросов загрязняющих веществ с применением показателя общей экономической эффективности всех средозащитных мероприятий (отношение годового экономического эффекта к сумме всех вызвавших этот эффект расходов, приведенных к одинаковой размерности), отходы производства повторно используются в производственном процессе	эффективности работы существующих систем регулирования сбросов и выбросов загрязняющих веществ, систем размещения и удаления отходов в сравнении с их декларируемой эффективностью, отходы производства повторно используются в производственном процессе, применяются рециклируемые материалы					
Экологические риски	Система управления экологическими рисками	характеристика локальной системы мониторинга источников воздействия на окружающую среду	отсутствие на предприятии современных средств диагностики и профилактики аварий, оценка возможности рационального использования и утилизации отходов производства не осуществляется	на предприятии отсутствуют экономические механизмы обеспечения безопасности производственного процесса	локальная система мониторинга является достаточной для обеспечения безопасности для окружающей природной среды условий производства и работоспособности систем защиты окружающей среды; ввода компенсационных механизмов	локальная система является достаточной для обеспечения выпуска безопасной продукции и поддержания уверенности потребителей в безопасности потребляемой ими продукции, предупреждения о возможных побочных эффектах и случаях их возникновения	локальная система включает в себя мониторинг источников воздействия на окружающую среду, анализ отходов, определение локальных критических экологических ситуаций, характеризующихся измерениями среды в зоне влияния предприятия, заболеваниями населения, существенными экономическими ущербами, грубыми систематическими нарушениями природоохранного законодательства, связанными с определенными факторами и источниками воздействия на среду / разработана система по управлению рисками с целью снижения влияния рисков, позволяющая эффективно предотвращать возникновение экологических инцидентов	5	4	3	1	1
Экологические риски	Система управления экологическими рисками	защита труда сотрудников и поддержание уверенности персонала в своей защищенности, ознакомление его с правилами безопасности и возможными последствиями их	правила техники безопасности на предприятии не разработаны	правила техники безопасности на предприятии разработаны, при этом отсутствует система обязательного ознакомления персонала предприятия с указанными	правила техники безопасности на предприятии разработаны, персонал предприятия с указанными правилами ознакомлен	защита труда сотрудников и поддержание уверенности персонала в своей защищенности путем разработки правил техники безопасности и четкого контроля процесса	защита труда сотрудников и поддержание уверенности персонала в своей защищенности путем разработки правил техники безопасности и четкого контроля процесса информирования о них	4	3	2	1	1

		нарушения;		правилами		информирования о них сотрудников предприятия является одним из основных приоритетов предприятия	сотрудников предприятия является одним из основных приоритетов предприятия; на постоянной основе проводится мониторинг потенциально опасных процессов с целью разработки процедур снижения вероятных негативных воздействий					
--	--	------------	--	-----------	--	--	---	--	--	--	--	--

Источник: разработано автором.

Таблица 19 – Оценочные таблицы по внутренним видам риска

Группа риска	Подгруппа риска	Характеристика риска	Характеристика оценки риска					Предпри- ятие 3	Предпри- ятие 2	Предпри- ятие 1	АО О АС Э	АО ОК БМ
			высокое	повышенное	среднее	умеренное	низкое					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Группа основных индикаторов риска	Форма реализации проекта	форма реализации проекта	реализация проекта на базе вновь создаваемого предприятия, высоко рисковый выбор организационно- правовой формы вновь создаваемого предприятия	реализация проекта осуществляется на существующем предприятии, предоставление средств инвесторами осуществляется путем приобретения ценных бумаг	реализация проекта на существующем предприятии, финансирование осуществляется путем предоставления инвестиционного налогового кредита	реализация проекта на существующем предприятии	реализация проекта на существующем предприятии, наличие средств в объеме достаточном для реализации проекта, наличие детально проработанного плана реализации проекта	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Соответствие проекта общей миссии и целям предприятия	соответствие проекта общей миссии и целям предприятия	проект не соответствует существующей системе взаимоотношений на уровне страны	поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия	проект в целом соответствует миссии и целям предприятия	проект нацелен на развитие миссии и целей предприятия	проект максимально нацелен на развитие миссии и целей предприятия	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Риск инноваций	риск инноваций	опасность потерь в результате неправильного выбора инноваций	опасность потерь в результате неправильной оценки эффективности инноваций	опасность потерь в результате неправильного определения времени для инноваций	риск инноваций может быть оценен как минимальный	риск инноваций может быть оценен как минимальный; руководство предприятия обладает большим опытом осуществления инновационной деятельности; наличие на предприятии детально проработанного бизнес-плана	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Группа инвестиций	группа инвестиций	инвестиции в НИР – категория 2 (фундаментальные исследования, цели которых могут быть пока точно не определены и результат точно не известен) / новые инвестиции – категория 3 (новые мощности или машины или поглощение (приобретение) других форм для производства или продажи производственных линий, которые не связаны с первоначальной деятельностью компаний)	новые инвестиции – категория 2 (новые мощности или машины для производства или продажи производственных линий, которые тесно связаны с существующими производственными линиями) / инвестиции в НИР – категория 1 (прикладные НИР, направленные на определенные специфические цели)	новые инвестиции – категория 1 (новые мощности или связанное оборудование, с помощью которого будут производиться или продаваться те продукты, которые уже производились); замещающие инвестиции – категория 3 (новые мощности, которые замещают старые мощности, новые заводы на том же или другом месте)	замещающие инвестиции – категория 2 (новые машины и оборудование, которые заменяют старое оборудование, но являются технологически более совершенными, требуют более высокой квалификации работников, других производственных подходов и т.п.)	замещающие инвестиции – категория 1 (новые машины и оборудование, транспортные средства и т.д., которые будут выполнять в основном те же функции, что и старое оборудование, которое замещается)	4	3	2	3	4
Группа основных индикаторов риска	Оценка возможностей предприятия	оценка возможностей предприятия	оценка возможностей предприятия не проводилась	оценка возможностей предприятия осуществлена с ошибками	оценка возможностей предприятия осуществлена на надлежащем уровне	оценка возможностей предприятия осуществлена на надлежащем уровне, выявлено соответствие требований к предприятию имеющимся возможностям	адекватная оценка возможностей предприятия, полное соответствие требований к предприятию имеющимся возможностям	5	4	3	1	1
Группа основных индикаторов риска	Знание конкретных условий осуществления бизнеса / близость проекта к ранее осуществляемой предприятием	знание конкретных условий осуществления бизнеса / близость проекта к ранее осуществляемой предприятием	невозможность принятия некоторых оптимальных для конкретной ситуации мер в связи с существующим порядком деятельности	отсутствие у руководства предприятия способности принимать необходимые и срочные меры реагирования на ту или иную ситуацию, что может привести к финансовому ущербу	наличие у руководства предприятия возможностей принятия взвешенных решений	способность руководства принятия взвешенных решений в условиях жестких временных ограничений, знание конкретных условий осуществления бизнеса	способность руководства принятия взвешенных решений в условиях жестких временных ограничений, непосредственная близость проекта к ранее осуществляемой	5	4	3	1	1

	деятельности / виду деятельности	деятельности					предприятием деятельности					
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	влияние рисков, связанных с покупательной способностью денег: инфляционных, дефляционных	существенное влияние рисков, связанных с покупательной способностью денег в связи с высоким размером инфляции и наблюдающейся тенденцией ее нарастания в начале реализации проекта и длительным сроком его реализации	предшествующее опасение прогнозного роста темпов инфляции - товары закуплены впрок, спрос на продукцию в настоящее время минимален / существенное влияние инфляции приводящее к переоценке финансовых результатов проекта, а также изменению плана реализации проекта (величин запасов и задолженностей, необходимых заемных средств и объема производства и продаж)	влияние инфляционной составляющей на реализацию проекта в размере, способном сохранить для предприятия устойчивость деятельности	устойчивость предприятия в условиях инфляции	низкий уровень инфляции, учет инфляции при планировании показателей реализации проекта	5	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	валютный риск / риск колебания валютных курсов / влияние валютных рисков на деятельность предприятия / характеристика валютных операций предприятия /значимость валютных рисков для предприятия	деятельность предприятия напрямую связана с осуществлением валютных операций в условиях нестабильности валютных курсов в период реализации проекта	значительные непредвиденные колебания курсов валют в условиях осуществления предприятием операций в объеме порядка 50% деятельности предприятия	валютные операции фирмой не осуществляются, фирма подвержена влиянию валютных рисков на уровне макроэкономических тенденций, в условиях, когда на период реализации проекта ожидается стабильность валютных курсов	ориентация предприятия на внутренние рынки сбыта, реализация риска возможна в виде переключения рынков сбыта на иностранных поставщиков	ориентация предприятия на внутренние рынки сбыта, вероятность возникновения импортной продукции - заменителя минимальна	3	3	3	4	4
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	риск ликвидности	низкий уровень ликвидности, приводящий к значительным разрывам ликвидности	снижение уровня ликвидности оборотных активов, приводящее к несбалансированности денежных потоков	сбалансированность активов и пассивов по срокам и суммам	сбалансированность активов и пассивов по срокам и суммам, возникающие избыточные средства не размещаются предприятием на краткосрочной основе с целью извлечения прибыли	сбалансированность активов и пассивов по срокам и суммам, возникающие избыточные средства размещаются предприятием на краткосрочной основе с целью извлечения прибыли	5	4	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	процентный риск	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности	недостаточность процентного дохода в сравнении с темпами инфляции	минимизация риска путем использования процентных опционов, залога товарно- материальных ценностей	низкая доля активов и пассивов предприятия, чувствительных к изменению процентных ставок	сбалансированность активов и пассивов, чувствительных к изменениям процентных ставок	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	риски, связанные с вложением капитала /инвестиционные риски: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых финансовых потерь	влияние финансовых рисков делает вероятной угрозу банкротства	влияние финансовых рисков может привести к возникновению прямых финансовых потерь	влияние финансовых рисков может привести к снижению доходности предприятия	влияние финансовых рисков может привести к возникновению упущенной выгоды	применяемая предприятием политика минимизации финансовых рисков снижает уровень риска предприятия практически до нулевого значения	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	риск при осуществлении финансового предпринимательств а / финансовых сделок (с валютой, ценными бумагами, денежными	высоко рискованный характер применяемых предприятием финансовых инструментов	высоко рискованный характер применяемых предприятием финансовых инструментов, неэффективная политика минимизации рисков	высоко рискованный характер применяемых предприятием финансовых инструментов, эффективная политика минимизации рисков	низко рискованный характер применяемых предприятием финансовых рисков	низко рискованный характер применяемых предприятием финансовых рисков, дополнительно предприятием проводится эффективная политика по минимизации рисков	4	3	2	1	1

		средствами)										
Группа основных индикаторов риска	Финансовый риск	риски, связанные с колебанием рыночной конъюнктуры: цен, валютных курсов, возможностью введения ограничений на внешнеэкономическую деятельность и т.п.	существенные колебания рыночной конъюнктуры, в направлении, неблагоприятном для деятельности предприятия	существенные непредсказуемые колебания рыночной конъюнктуры	незначительные колебания рыночной конъюнктуры	стабильность рыночной конъюнктуры	колебания рыночной конъюнктуры в направлении, благоприятном для предприятия	4	3	3	3	2
Группа основных индикаторов риска	Общая характеристика степени риска проекта	общая характеристика степени риска проекта	новая сфера деятельности, полное отсутствие опыта реализации аналогичных проектов	новая сфера деятельности, наличие минимального опыта реализации аналогичных проектов	сфера деятельности, близкая к текущей деятельности предприятия, наличие минимального опыта реализации аналогичных проектов	сфера деятельности, близкая к текущей деятельности предприятия, наличие опыта реализации аналогичных проектов	реализация проекта полностью нацелена на использование накопленного опыта и профессиональных знаний	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Сроки реализации проекта / Календарный план осуществления проекта	сроки реализации проекта / Календарный план осуществления проекта	крайне длительные сроки реализации проекта, отсутствие календарного плана реализации проекта	приемлемые сроки реализации проекта, отсутствие календарного плана реализации проекта или крайне длительные сроки реализации проекта в условиях наличия календарного плана реализации проекта	приемлемые сроки реализации проекта, наличие ориентировочного календарного плана реализации проекта	приемлемые сроки реализации проекта, наличие детального календарного плана реализации проекта	оптимальные сроки реализации проекта, наличие детального плана реализации проекта	4	3	2	4	2
Группа основных индикаторов риска	Взаимосвязь категории инвестиций и уровня риска	взаимосвязь категории инвестиций и уровня риска	проект отнесен к категории проектов НИОКР	проект отнесен к категории проектов освоения новой продукции (изделия)	проект отнесен к категории проектов расширения предприятия	проект отнесен к категории проектов снижения себестоимости продукции (изделий)	проект отнесен к категории обязательные инвестиции	4	3	3	4	4
Группа основных индикаторов риска	Инвестиционный рейтинг компании	инвестиционный рейтинг компании	низкий инвестиционный потенциал предприятия	ошибочность определения инвестиционного потенциала предприятия в целом	приемлемый инвестиционный потенциал предприятия	достаточно высокий инвестиционный рейтинг предприятия	высокий инвестиционный потенциал предприятия	5	3	3	1	1
Группа основных индикаторов риска	Коэффициент положения предприятия на рынке	коэффициент положения предприятия на рынке	предприятие характеризуется снижением доли на рынке в условиях ее низкой текущей доли и отрицательной деловой репутации предприятия на рынке	низкая доля предприятия на рынке	предприятие не относится к числу предприятий, влияние факторов риска для которого по показателю "коэффициент положения на рынке" не может быть оценено как "высокое", "повышенное", "умеренное", "низкое"	основными контрагентами предприятия являются предприятия, входящие в список 200 крупнейших предприятий России (по выручке)	основными контрагентами предприятия являются государственные предприятия - естественные монополисты и/или АО, акции которого котируются в РТС	4	3	3	3	3
Группа основных индикаторов риска	Общее финансовое положение предприятия	общее финансовое положение предприятия	кризисное состояние – область недопустимого риска, предприятие находится на грани банкротства / предприятие не может нормально вести свою текущую деятельность без получения кредитов	неустойчивое состояние – область критического риска, имеется низкий спрос на продукцию	область среднего риска, имеется избыточная величина запасов и затрат / предприятию необходимы существенные кредиты или инвестиции для развития деятельности	нормальная устойчивость – область минимального риска, имеется нормальная величина запасов и затрат	абсолютная устойчивость – величина запасов и затрат соответствующая без рисковой области / стабильность финансового положения предприятия / предприятие пользуется кредитами, размер которых покрывается ликвидными оборотными активами	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Степень прибыльности предприятия	степень прибыльности предприятия	стабильная убыточная деятельность предприятия на протяжении предшествующих лет	отсутствие деятельности предприятия (в т.ч., вновь создаваемые предприятия)	безубыточная деятельность предприятия	приемлемый уровень прибыльности предприятия	высокий уровень рентабельности деятельности предприятия	5	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Уровень готовности инвестиционного проекта к реализации / период времени до	уровень готовности инвестиционного проекта к реализации / период времени до	нулевой уровень готовности проекта к реализации	наличие определенных наработок для реализации проекта	наличие заверщенного бизнес-плана	полная завершенность проектных работ	апробированность схем финансирования проекта	4	3	3	3	2

	коммерческой реализации	реализации										
Группа основных индикаторов риска	Уровень реализуемости проекта (по экономическим, технико-экономическим и др. параметрам)	уровень реализуемости проекта (по экономическим, технико-экономическим и др. параметрам)	ошибочность определения параметров проекта (его характеристик, бюджета, эффективности)	основной упор на поиск партнера, имеющего устойчивые связи / на чьи связи можно рассчитывать	отсутствие существенных преград для реализации проекта	наличие благоприятной ситуации для реализации проекта	наличие благоприятной ситуации для реализации проекта, высокий уровень проработки проекта	5	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Возможность отсрочки реализации инвестиционного проекта без осуществления ущерба для реализации стратегических целей развития предприятия	возможность отсрочки реализации инвестиционного проекта без осуществления ущерба для реализации стратегических целей развития предприятия	отсрочка реализации проекта ведет к банкротству предприятия	отсрочка реализации проекта ведет к существенным потерям при реализации проекта	отсрочка реализации проекта на срок до 90 дней возможна с возникновением несущественных потерь	отсрочка реализации проекта на срок до 90 дней возможна без возникновения потерь	отсрочка реализации проекта на срок свыше 90 дней возможна без возникновения потерь	4	3	3	3	3
Группа основных индикаторов риска	Стадия реализации продукта в настоящее время	стадия реализации продукта в настоящее время	нахождение проекта на стадии замысла	нахождение проекта на стадии разработки проекта	наличие разработанного рабочего проекта	наличие разработанного опытного образца	нахождение проекта на стадии серийного производства	4	3	3	3	2
Группа основных индикаторов риска	Влияние факторов риска форс-мажорной группы	подверженность влиянию кризисов, обвалу цен на энергоносители	крайне высокая подверженность влиянию кризисов, обвалу цен на энергоносители	высокая изменчивость окружения предприятия	средняя угроза возникновения рисков форс-мажорной группы	высокая устойчивость предприятия влиянию кризисов	высокая устойчивость предприятия влиянию кризисов в условиях постоянной актуализации разработанного плана антикризисных мероприятий	4	3	3	2	2
Группа основных индикаторов риска	Влияние факторов риска форс-мажорной группы	подверженность влиянию политических конфликтов и военным действиями	нахождение предприятия в зоне, в которой происходят политические потрясения, войны	риск нестабильности политической ситуации может быть оценен как достаточно высокий	риск нестабильности политической ситуации может быть оценен как средний	нахождение предприятия в зоне с низкой вероятностью возникновения политических конфликтов и военных действий	высокая физическая защищенность предприятия, повышение спроса на продукцию предприятия в случае возникновения политических конфликтов, возникновения военных действий	3	2	2	3	1
Группа основных индикаторов риска	Влияние факторов риска форс-мажорной группы	наличие резервов внутри бизнеса: наличие в кассе, остаточная стоимость поврежденной собственности, доход от частичного продолжения деятельности (финансовой и производственной)	полное отсутствие резервов бизнеса	размер сформированных резервов недостаточен для покрытия потерь предприятия в случае возникновения существенных потерь	размер сформированных резервов недостаточен для покрытия потерь предприятия в случае возникновения средних по величине потерь	размер сформированных резервов достаточен для покрытия потерь предприятия в случае возникновения существенных потерь	высокая устойчивость бизнеса предприятия, существенный размер сформированных резервов	4	3	3	1	1
Группа основных индикаторов риска	Наличие государственной поддержки проекта	на федеральном / региональном уровне	полное отсутствие государственной поддержки предприятия и/или реализуемого проекта, возможность введения дополнительных барьеров для реализации проекта	полное отсутствие государственной поддержки предприятия и/или реализуемого проекта	наличие определенной государственной поддержки отрасли предприятия	наличие некоторой государственной поддержки отрасли предприятия	наличие государственной поддержки реализуемого проекта	4	4	2	1	1
Группа основных индикаторов	Характеристика региона реализации	характеристика региона реализации проекта	регион с неблагоприятным инвестиционным климатом, с минимальной деловой	регион с низким уровнем инвестиционной привлекательности	регион со средним уровнем инвестиционной привлекательности – регион	регион с высоким уровнем инвестиционной привлекательности	регион приоритетного уровня инвестиционной привлекательности / регион	4	3	2	2	2

риска	проекта		активностью, низкими темпами формирования новых экономических структур		промежуточного типа с менее благоприятным, формирующимся инвестиционным климатом, с невысокой деловой активностью, средними темпами роста новых экономических структур		с благоприятным, достаточно сформировавшимся инвестиционным климатом, с максимальной деловой активностью, высокими темпами роста новых экономических структур					
Группа основных индикаторов риска	Бюджетный риск. Риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием	бюджетный риск. Риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием	очень высокий риск остановки проекта	относительно высокий риск остановки проекта	средний риск остановки проекта	низкий риск остановки проекта	очень низкий риск остановки проекта	4	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Риск качества продукции	риск качества продукции	очень высокий риск производства продукции, не отвечающей предъявляемым требованиям по качеству, высокий текущий процент брака продукции, производимой предприятием	относительно высокий риск производства продукции, не отвечающей предъявляемым требованиям по качеству	средний риск производства продукции, не отвечающей требованиям по качеству	высокий уровень качества производимой продукции	высокий уровень качества производимой продукции, наличие отлаженной системы контроля качества, продукция предприятия сертифицирована путем проведения добровольной сертификации	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Оценка предприятия по рейтингу корпоративного управления	оценка предприятия по рейтингу корпоративного управления	предприятие допускает грубые нарушения основных норм российского законодательства в области корпоративного управления, а совокупные риски нарушения прав акционеров очень высоки	предприятие допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, а также информационной непрозрачностью деятельности, достаточно высоки	предприятие соблюдает основные требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако ее текущая практика корпоративного управления не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения, риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, а также информационной непрозрачностью деятельности оцениваются как средние	предприятие соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует базовым рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, а также информационной непрозрачностью деятельности, умеренны	предприятие соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает значительное число дополнительных положений международной передовой практики корпоративного управления, риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, а также информационной непрозрачностью деятельности, отсутствуют	3	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Криминогенный риск	криминогенный риск	высокая вероятность невозможности эффективной работы предприятия вследствие каких-либо криминальных действий	достаточно высокий уровень преступности высокой степени тяжести, в том числе, экономических преступлений в регионе	относительно стабильная криминогенная ситуация в государстве, регионе	стабильная криминогенная ситуация в государстве, регионе	стабильная криминогенная ситуация в государстве, регионе у предприятия разработанного плана мероприятий, направленного на противодействие влиянию криминогенного риска	5	3	3	3	3
Группа основных индикаторов риска	Влияние проекта на величину налоговых поступлений в местный или федеральный бюджеты	влияние проекта на величину налоговых поступлений в местный или федеральный бюджеты	ожидается существенное снижение налоговых поступлений в местный / федеральный бюджет в результате реализации проекта	ожидается определенное снижение налоговых поступлений в местный / федеральный бюджет в результате реализации проекта	ожидается сохранение объема налоговых поступлений в местный / федеральный бюджет при реализации проекта	ожидается определенное увеличение объема налоговых поступлений в местный / федеральный бюджет при реализации проекта	ожидается существенное увеличение объема налоговых поступлений в местный / федеральный бюджет при реализации проекта	3	2	2	1	1
Группа основных	Риски патентного / лицензионного	риски патентного / лицензионного	наличие у конкурентов преимущественного	возможность прекращения действия лицензий на	относительно свободная возможность использовать	свободная возможность использовать патенты и	наличие у предприятия преимущества в патентах и	4	3	3	1	1

индикаторов риска	обеспечения	обеспечения	положения в патентах и лицензиях	производство отдельных компонентов продукции	патенты и лицензии	лицензии	лицензиях					
Группа основных индикаторов риска	Риск квалификации персонала	риск квалификации персонала	низкий уровень квалификации персонала, отсутствие у персонала опыта работы в данной области	отсутствие у персонала опыта работы в данной области	уровень квалификации персонала предприятия соответствует уровню квалификации персонала конкурентов	квалификация персонала полностью соответствует предъявляемым требованиям	квалификация персонала полностью соответствует предъявляемым требованиям, наличие у персонала опыта работы в данной области	4	3	1	1	1
Группа основных индикаторов риска	Квалификация администрации.	оценка квалификации администрации с точки зрения способности эффективно управлять в новых условиях рынка	очень низкая квалификация руководства предприятия, абсолютная неспособность реализовать проект	низкая квалификация руководства предприятия, необходима замена ключевых руководителей	приемлемый уровень квалификации руководства предприятия	достаточно высокая квалификация руководства предприятия	очень высокая квалификация руководства предприятия, способность руководства предприятия наилучшим образом реализовать проект	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Социально-политический риск	социально-политический риск	риск потери контроля над предприятием вследствие социально-политической нестабильности	вероятность возникновения ситуаций невозможности осуществления хозяйственной деятельности в связи с изменениями общественно-политического климата в регионе / стране	средняя вероятность изменений общественно-политического климата в регионе / стране	достаточно высокий уровень социально-политической стабильности в регионе / стране	высокий уровень социально - политической стабильности в регионе / стране, высокая устойчивость предприятия	4	3	3	4	4
Группа основных индикаторов риска	Эффективность использования технологического потенциала предприятия	эффективность использования технологического потенциала предприятия	нерациональное использование технологического потенциала предприятия	низкая эффективность использования технологического потенциала предприятия	средний уровень эффективности использования технологического потенциала предприятия	оптимальная эффективность использования технологического потенциала предприятия	оптимальная эффективность использования технологического потенциала предприятия, прирост потенциала предприятия	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Репутация (имидж) предприятия и его продукции	репутация (имидж) предприятия и его продукции	наличие скандалов в СМИ, связанных с продукцией предприятия	отсутствие у потребителей продукции информации о предприятии и/или производимых услугах	наличие определенного информационного поля относительно продукции предприятия, информация о новых продуктах поступает потребителям с определенной задержкой	хорошая репутация некоторых видов продукции	очень хороший имидж предприятия	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Стабильность деятельности предприятия	стабильность деятельности предприятия	показатели деятельности предприятия не поддаются прогнозированию, отсутствие у предприятия разработанных подходов к прогнозированию	показатели деятельности предприятия характеризуются как крайне нестабильные	стабильность балансовых показателей деятельности предприятия	стабильность балансовых показателей, позволяющая прогнозировать похожие результаты в будущем, выручку и возврат заемных средств	стабильность балансовых показателей, позволяющая прогнозировать похожие результаты в будущем, выручку и возврат заемных средств, наличие четких, разработанных, адекватных моделей для прогнозирования	4	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Риск сделки	риск сделки	сделка может быть охарактеризована как нереальная: отсутствие оригиналов документов, отсутствие проведенной экспертизы подлинности документов и условий реализации сделки	сделка может быть охарактеризована как сомнительная: наличие подлинных документов, необходимо проведение дополнительной экспертизы условий сделки и возможности ее реализации, возникновение сложных перекрещивающихся потоков кредитно- финансовых ресурсов со смещением во времени, риск места проведения операции	сделка может быть охарактеризована как реальная: представлены подлинные документы, условия сделки сопоставимы с рыночными, спрос на приобретенный товар (услуги) ограничен	проведено тщательное изучение условий заключения сделок	сделка может быть охарактеризована как надежная: наличие подлинных документов, цена приобретения сопоставима с рыночной, наличие неудовлетворенного спроса на приобретенный товар (услуги) и реального рынка сбыта (реализации)	4	3	2	2	2
Группа основных	Оценка влияния проекта на	оценка влияния проекта на	планируется значительное ухудшение экологической	возможно некоторое ухудшение экологической	отсутствие положительного заключения или разрешения	применение чистых безотходных технологий,	планируется значительное улучшение экологической	4	3	2	5	4

индикаторов риска	экологическую обстановку в регионе	экологическую обстановку в регионе	обстановки в регионе при реализации проекта и/или проект может быть охарактеризован как экологически опасный для окружающей среды	обстановки в регионе при реализации проекта	органов экологического надзора	реализация проекта не окажет никакого воздействия на экологическую обстановку	обстановки в регионе в результате реализации проекта/ применение технологий, защищающих окружающую среду					
Группа основных индикаторов риска	Уровень развития транспортной сети. Оценка положения предприятия с точки зрения наличия транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железно-дорожные пути и т.п.)	уровень развития транспортной сети. Оценка положения предприятия с точки зрения наличия транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железно- дорожные пути и т.п.)	наличие существенных затруднений для доставки и отправления грузов	наличие существенных ограничений по возможности доставки и отправления грузов	наличие незначительных ограничений по возможности доставки и отправления грузов	отсутствие проблем с доставкой и отправлением грузов	максимально удачное расположение предприятия с точки зрения транспортных потоков	4	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Риск обеспеченности производства / Риск ненадежного снабжения производства	риск обеспеченности производства / Риск ненадежного снабжения производства	возможность возникновения существенных рисков в обеспечении снабжения предприятия	ошибочность определения обеспеченности производства ресурсами	четкое определение потребности в обеспеченности ресурсов	надежное снабжение предприятия	надежное снабжение предприятия в условиях обеспечения замены действующих поставщиков, при необходимости, в максимально короткие сроки	5	4	3	1	1
Группа основных индикаторов риска	Система обеспечения сервисных служб	система обеспечения сервисных служб	отсутствие на предприятии системы обеспечения сервисных служб в условиях непроведения мер, направленных на ее создание	отсутствие на предприятии системы обеспечения сервисных служб	наличие на предприятии системы обеспечения сервисных служб	наличие на предприятии оптимальной системы обеспечения сервисных служб	наличие на предприятии оптимальной системы обеспечения сервисных служб в условиях проведения контроля эффективности работы системы	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Законодательный риск	законодательный риск	несовершенство законодательства, приводящее к возникновению сложностей в осуществлении деятельности предприятия	несовершенство законодательства, приводящее к существенным сложностям в принятии оптимальных для конкретной ситуации мер	законодательная база, не создающая существенных барьеров для осуществления деятельности предприятия	законодательная база может быть охарактеризована как благоприятная для развития деятельности предприятия	законодательная база может быть охарактеризована как благоприятная для развития деятельности предприятия в условиях активного использования предприятием преимуществ в законодательной базе	4	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Применение операций страхования	применение операций страхования	высокая вероятность возникновения незастрахованных убытков	неадекватное страхование	покрытие наиболее существенных рисков договорами страхования	принятие решения о целесообразности страхования на основе оценки вероятности возникновения убытков	оптимальная политика страхования, проведение детального анализа затрат на страхование и стоимости риска	5	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Перспективы развития предприятия	перспективы развития предприятия	перспективы развития предприятия могут быть оценены как неблагоприятные	возможность технического перевооружения	возможность переориентации основного вида деятельности	возможность модернизации	возможность обновления ассортимента продукции, услуг	5	3	2	2	1
Группа основных индикаторов риска	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения влияния на возможность реализации проекта	эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения влияния на возможность реализации проекта	оргструктура крайне неэффективна	оргструктура неэффективна, потребуются существенные изменения для реализации проекта	оргструктура достаточно эффективна для осуществления реализации проекта	оргструктура эффективна для осуществления успешной реализации проекта	эффективность оргструктуры позволяет успешно осуществлять реализацию более сложных проектов, при наличии у предприятия научных разработок планируемых к реализации проектов	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов	Риск потерь в связи с вложением денежных средств	риск потерь в связи с вложением денежных средств в	высокая нестабильность внутриполитической обстановки стран	высокая нестабильность внутриполитической обстановки стран	высокая нестабильность внутриполитической обстановки стран контрагентов, приводящая	осуществление деятельности с контрагентами,	осуществление деятельности контрагентами предприятия	2	2	2	3	3

риска	в предприятия, осуществление операций с контрагентами стран, находящихся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	предприятия, осуществление операций с контрагентами стран, находящихся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	контрагентов, приводящая к ухудшению финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства, при невозможности предоставления контрагентом гарантий относительно осуществления ими непрерывной деятельности вследствие высокого уровня странового риска	контрагентов, приводящая к ухудшению финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства, при предоставлении страной контрагента государственных гарантий вследствие значимости контрагента на уровне страны	к ухудшению финансового состояния фирм, снижение которых осуществляется путем зачисления доходов от продажи продукции на счета escrow за пределами страны, предоставлением синдицированных кредитов, экспортным страхованием, предоставлением государственных гарантий	расположенными в стране деятельности предприятия	в странах с низким уровнем странового риска					
Группа основных индикаторов риска	Оценка странового риска-кредитоспособность и страны-контрагента	оценка странового риска-кредитоспособности страны-контрагента	оценка странового риска-кредитоспособности страны-контрагента не производится при фактическом осуществлении операций (согласно общепринятым критериям) с контрагентами стран с высокой степенью риска	оценка странового риска-кредитоспособности страны-контрагента не производится при фактическом осуществлении операций (согласно общепринятым критериям) с контрагентами стран со средней или низкой степенью риска	оценка странового риска-кредитоспособности страны-контрагента производится путем изучения рейтинга стран через периодическое ознакомление с рейтингом стран, публикуемым в специализированных изданиях (Moody's, Standard and Poor's и т.д.) или деятельность предприятия ведется исключительно на территории страны расположения предприятия	оценка странового риска-кредитоспособности страны-контрагента производится путем изучения рейтинга стран через периодическое ознакомление с рейтингом стран, публикуемым в специализированных изданиях (Moody's, Standard and Poor's и т.д.), при выявлении в составе контрагентов контрагентов из стран с высоким уровнем странового риска осуществляются мероприятия, направленные на снижение рисков	оценке странового риска стран контрагентов уделяется существенное внимание, минимизация странового риска осуществляется путем открытия филиалов /размещения представителей в странах, с которыми установлены деловые отношения	3	3	3	1	2
Группа основных индикаторов риска	Экологический риск. Оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	экологический риск. Оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	проект значительно ухудшит экологическую обстановку / проект экологически опасный для окружающей среды / предприятие постоянно нарушает допустимые экологические нормы или возможно существенное негативное воздействие на окружающую среду в случае реализации экологического риска	проект несколько ухудшит экологическую обстановку / отсутствует положительное заключение или разрешение органов экологического надзора	эффективное соотношение затрат на реализацию экологических мероприятий (охрану окружающей среды) и экологических последствий реализации проекта / деятельность предприятия влияет на экологию в пределах допустимых норм	проект не окажет никакого негативного воздействия на экологическую обстановку / применяются чистые безотходные технологии/ деятельность предприятия не влияет отрицательно на экологию	проект значительно улучшит экологическую обстановку в регионе / применяются технологии, защищающие окружающую среду	4	3	2	5	3
Группа основных индикаторов риска	Оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	очень негативная деловая репутация предприятия	наличие скандалов в СМИ, связанных с продукцией, услугами предприятия	низкий уровень осведомленности потребителей о самом предприятии и его продукции	хорошая репутация некоторых видов продукции предприятия	очень хороший имидж предприятия в целом и его продукции	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Социально-политический риск (риск социально-политических изменений)/Возможность изменений общественно-политического климата в стране / Уровень социально-политической стабильности /Стабильность политической обстановки	социально-политический риск (риск социально-политических изменений)/Возможность изменений общественно-политического климата в стране / Уровень социально-политической стабильности /Стабильность политической обстановки /ситуации	резкое ухудшение политической власти, приводящее к невозможности осуществления хозяйственной деятельности	неустойчивость политического режима в стране	стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране, при этом ожидается дальнейшее повышение политической стабильности	3	3	3	3	3

	/ситуации											
Группа основных индикаторов риска	Влияние политических факторов на деятельность предприятия	Влияние политических факторов на деятельность предприятия	возможность потери контроля над предприятием вследствие влияния политических факторов	возможность возникновения непредвиденных затрат, снижения доходов, потери прибыли вследствие влияния политических факторов	несущественное влияние политических факторов на деятельность предприятия	практически полное отсутствие влияния политических факторов на деятельность предприятия	позитивное влияние политических факторов на деятельность предприятия	4	3	3	4	4
Группа основных индикаторов риска	Оценка странового риска-кредитоспособность и страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	оценка странового риска-кредитоспособности страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к невозможности осуществления финансово-хозяйственной деятельности в стране	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к существенным сложностям при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности в стране	уровень экономического развития страны достаточен для осуществления финансово-хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны достаточен для эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны, создающий благоприятные условия для эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности	3	3	3	3	3
Группа основных индикаторов риска	Риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	риск потерь в связи с вложением денежных средств в предприятия, находящиеся под юрисдикцией страны с неустойчивым социальным и экономическим положением	высокая нестабильность внутриполитической обстановки страны, приводящая к ухудшению финансового состояния фирм, вплоть до их банкротства	некоторая нестабильность внутриполитической обстановки страны, приводящая к ухудшению финансового состояния фирм-контрагентов	снижение политической нестабильности страны-контрагента путем открытия филиалов в странах, с которыми установлены деловые отношения, и размещения там своих представителей или отсутствие вложений в страны	снижение политической нестабильности страны-контрагента путем зачисления доходов от продажи продукции на счета escrow за пределами страны, предоставлением синдицированных кредитов	снижение политической нестабильности страны-контрагента путем экспортного страхования	3	3	3	4	4
Группа основных индикаторов риска	Характеристика инвестиционного рейтинга территории	характеристика инвестиционного рейтинга территории	инвестиционный рейтинг территории, приводящий к полному отсутствию заинтересованности со стороны инвесторов в реализации инвестиционных проектов на территории региона	установление повышенной ставки дисконта (основная ставка плюс «рисковая премия») для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом	возможность установления повышенной ставки дисконта и осуществления расчета эффективности реализации проектов с учетом указанных корректировок (для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом)	инвестиционный рейтинг территории не является негативным фактором при принятии решения о реализации инвестиционного проекта в регионе	благоприятный инвестиционный рейтинг территории, повышающий привлекательность реализации инвестиционного проекта в регионе	4	2	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Квалификация персонала	общая характеристика квалификации персонала предприятия	персонал предприятия может быть охарактеризован как неквалифицированный / некомпетентный	отсутствие у персонала опыта работы в данной области	специалисты предприятия, обладающие квалификацией, соответствующей уровню квалификации персонала предприятий-конкурентов	персонал – специалисты в данной области	высококвалифицированный персонал предприятия, на предприятии существует потребность в привлечении специалистов высокой квалификации, риск превышения квалификации персонала действующих квалификационных требований отсутствует	4	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Бюджетный риск / Риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием	бюджетный риск / Риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием	очень высокий риск остановки проекта	относительно высокий риск остановки проекта	средний риск остановки проекта	низкий риск остановки проекта	очень низкий риск остановки проекта	4	3	2	2	2
Группа основных индикаторов риска	Оценка объема финансирования с точки зрения возможностей бюджета	оценка объема финансирования с точки зрения возможностей бюджета	очень большой по отношению к размеру бюджета объем финансирования, требуемый в рамках проекта	относительно большой по отношению к размеру бюджета объем финансирования, требуемый в рамках проекта	проведена тщательная проверка требуемого объема финансирования	умеренный по отношению к размеру бюджета объем финансирования, требуемый в рамках проекта	незначительный по отношению к размеру бюджета объем финансирования, требуемый в рамках проекта	4	3	3	4	2
Группа основных индикаторов риска	Значимость валютных рисков для предприятия	влияние валютных рисков на деятельность предприятия / характеристика валютных операций	очень высокое влияние валютных рисков на деятельность предприятия в условиях полного отсутствия проведения политики управления валютными	деятельность предприятия напрямую связана с осуществлением валютных операций в условиях значительной нестабильности валютных курсов	значительные непредвиденные колебания курсов валют в условиях осуществления предприятием валютных операций в объеме, соответствующем 50%	валютные операции предприятием не осуществляются, фирма подвержена влиянию валютных рисков на уровне макроэкономических	ориентация предприятия на внутренние рынки сбыта, некоторый риск возможности переключения рынков сбыта на иностранных поставщиков	2	2	2	3	3

		предприятия	рисками		деятельности предприятия	тенденций, на период реализации проекта ожидается стабильность валютных курсов	и/или минимальная вероятность возникновения импортной продукции - заменителя					
Группа основных индикаторов риска	Эффективность использования технологического (производственного) потенциала предприятия	состояние производственно-экономического потенциала	крайне низкая степень эффективности использования технологического потенциала, неэффективное управление недвижимостью	нерациональное использование технологического потенциала предприятия	приемлемая степень эффективности использования технологического потенциала предприятия	достаточно эффективное использование технологического потенциала предприятия	высокая степень эффективности использования технологического потенциала, эффективное управление недвижимостью	4	3	2	1	1
Группа основных индикаторов риска	Оценка компании по рейтингу корпоративного управления	оценка компании по рейтингу корпоративного управления	грубые нарушения основных норм российского законодательства в области корпоративного управления, очень высокие совокупные риски нарушения прав акционеров	несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, достаточно высокие риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, а также информационной непрозрачностью деятельности	соблюдение основных требований российского законодательства в области корпоративного управления, в условиях несоответствия текущей практики корпоративного управления большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения, умеренные риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, информационной непрозрачностью деятельности	соблюдение требований российского законодательства в области корпоративного управления, базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения, умеренные риски, связанные с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, информационной непрозрачностью деятельности	соблюдение требований российского законодательства в области корпоративного управления, всех рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения, значительного числа дополнительных положений международной передовой практики корпоративного управления, практически полное отсутствие рисков, связанных с нарушением прав акционеров компании, недостаточно эффективной работой органов управления, а также информационной непрозрачностью деятельности	4	3	2	1	1
Риски износа	Характеристика состояния основных фондов, в т.ч., характер износа	характеристика подверженности моральному износу / физический и моральный износ	более 80% основных фондов предприятия подвержено моральному износу в связи со спецификой работы предприятий отрасли	более 50% основных фондов предприятия подвержено моральному износу в связи со спецификой работы предприятий отрасли	порядка 25% основных фондов подвержено моральному износу	стабильность деятельности предприятий отрасли ведет к тому, что основные фонды предприятия практически не подвержены моральному износу	высокие темпы развития отрасли и функционирования предприятия ведут к тому, что темп физического износа сопоставим с темпом морального износа основных фондов предприятия	4	3	2	1	1
Риски износа	Характеристика состояния основных фондов, в т.ч., характер износа	устранимый и неустранимый износ	более 80% основных фондов предприятия изношено более, чем на 80%, износ устранению не подлежит	более 50% основных фондов предприятия изношено более, чем на 80%, износ устранению не подлежит	более 50% основных фондов предприятия изношено более, чем на 80%, износ поддается устранению	более 50% основных фондов предприятия изношено более, чем на 50%, износ поддается устранению	порядка 50% основных фондов предприятия изношено более, чем на 25%	4	3	1	1	1
Риски износа	Риски применяемого метода начисления амортизации (порядок расчета сумм амортизационных отчислений регулируется ст. 259 НК РФ)	характеристика использования различных методов начисления амортизации	политика совместного применения линейных и нелинейных методов амортизации, приводящая к возникновению существенных ошибок, в т.ч., приводящих к нарушениям законодательства	совместное применение линейных и нелинейных методов начисления амортизации, обуславливающее существенное неоправданное увеличение трудозатрат	сочетание линейных и нелинейных методов начисления амортизации, эффективность совместного применения которых оправдывает возросшие трудозатраты на начисление амортизации	эффективное применение нелинейных методов начисления амортизации, обеспечивающих большую гибкость, в сравнении с линейными методами	эффективное сочетание линейных и нелинейных методов начисления амортизации	5	4	3	1	1
Риски износа	Риски линейного метода начисления амортизации (straight-line method) /равномерного	прямолинейная амортизация активов: 2 разновидности с положительной и с нулевой	применяемый линейный метод не соответствует конкретным производственным условиям предприятия	применяемый линейный метод приводит к существенному увеличению налоговых платежей (н-р, в условиях и при возможности применения метода	применение указанного метода предприятием обусловлено особенностями отечественной практики начисления амортизации, при которой указанный метод является	низкая доля амортизируемых активов, обуславливающая целесообразность применения линейных методов начисления	расчет амортизации линейным методом используется в качестве базы для сравнения размера амортизации, начисляемой с применением нелинейных	4	3	2	1	1

	метода	ликвидационной стоимостью – произведение первоначальной стоимости амортизируемого актива (разновидность – для положительной – за вычетом ликвидационной стоимости актива) и годовой нормы (ставки) амортизации актива		ускоренной амортизации)	наиболее широко применяемым	амортизации, характеризующихся небольшими трудозатратами	методов амортизации					
Риски износа	Риски линейного метода начисления амортизации (straight- line method) /равномерного метода	производственный метод – production method PM (вариант развития линейного метода начисления амортизации – методы линейные относительно принятых баз начисления амортизации) - 2 разновидности: пропорционально объему выпуска продукции и пропорционально использованию технического ресурса оборудования	наиболее сложный метод / отчисления последних интервалов общего периода эксплуатации оборудования (при расчете пропорционально использованию технического ресурса оборудования) не могут обеспечить возмещение возрастающих затрат на его обслуживание и ремонт	амортизационные отчисления переходят в категорию переменных издержек из категории постоянных с соответствующим усложнением учета на предприятии; искажается динамика показателя рентабельности актива – возрастающий уровень рентабельности остаточной стоимости устаревших активов	износ актива – результат разной степени производственного его использования и не связан с временным периодом его эксплуатации; норма амортизации – отношение суммы первоначальной стоимости актива (разновидность – за вычетом положительной ликвидационной стоимости) к прогнозируемому общему объему производства продукции с участием рассматриваемого актива /прогнозируемому объему технического ресурса (технической производительности актива), сумма амортизационных отчислений – произведение нормы амортизации на фактический объем производства продукции с участием рассматриваемого амортизируемого актива в конкретном интервале / на фактический истраченный объем технического ресурса в конкретном интервале и /или производственный метод не используется	увеличение точности расчета амортизационных отчислений оправдывает возросшие трудозатраты на более сложный порядок расчета амортизации	наиболее точное определение амортизационных отчислений, остаточная стоимость актива точно соответствует его эксплуатационному состоянию (его уровню полезности)	3	3	3	3	3
Риски износа	Риски нелинейных методов начисления амортизации (обеспечивают большую гибкость)	методы ускоренной амортизации (accelerated methods) -разновидности: 1) на основе суммы чисел лет (кумулятивный метод) (sum-of-the-years digits method) (проценты на суммы амортизации не начисляются) - первоначальная стоимость актива (разновидность – за вычетом ликвидационной	применение ускоренной амортизации в условиях отсутствия соответствующих обоснований или неприменение ускоренной амортизации в условиях необходимости ее применения	недостаток – балансовая стоимость существенно ниже рыночной	применение предприятием простейшего способа начисления амортизации – сокращение сроков амортизации	применение методов основе уменьшающегося остатка (declining balance method) / с постоянной долей списания остаточной балансовой стоимости (constant percent depreciation) – дополнительная особенность – ликвидационная стоимость не влияет на ежегодные начисления амортизации, остаточная стоимость актива не сводится к нулю – когда она становится незначительной –	применение методов с использованием сложных процентов – сумма амортизации определяется как разность между первоначальной и остаточной стоимостью актива (определяемой путем дисконтирования первоначальной его стоимости по ставке дисконта, равной средневзвешенной стоимости капитала, используемого предприятием) в рассматриваемом периоде	5	3	3	2	2

		стоимости), умноженная на годовую норму амортизации; норма амортизации – отношение конкретного года эксплуатации актива в обратном порядке их исчисления к сумме чисел лет (произведение предполагаемого /нормативно установленного периода использования актива в годах (ПИ) и (ПИ+1)); 2) на основе уменьшающегося остатка (declining balance method)/ с постоянной долей списания остаточной балансовой стоимости (constant percent depreciation) – проценты на сумму амортизации не начисляются – в качестве основы любой фиксированный показатель годовой нормы амортизации актива, превышающий его значение при прямолинейной методе, в т.ч., наиболее популярный – double-declining balance method -в первый год используется удвоенная норма амортизации (по отношению к прямолинейному методу) – иногда комбинируется с линейным методом: в первые годы применяется постоянная доля списания, затем суммы определяются линейным методом; 3) табличный метод				списывается в последний год полезного периода его службы / для малых предприятий – ускоренная (в два раза) для активной части производственных фондов и право списания в 1 год эксплуатации до 50% стоимости ОФ, сроком службы свыше 3 лет						
--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

		– (проценты на сумму амортизации не начисляются) – начисление с применением специально разработанных таблиц; 4) метод сложных процентов										
Риски износа	риски замедленного (прогрессивного) начисления амортизации	замедленное (прогрессивное) начисление амортизации: разновидности - метод накопленного резерва (sinking fund) - амортизационные суммы аккумулируются в особом фонде для дальнейшего целевого использования приобретение нового оборудования взамен изношенного (на них начисляются проценты), сумма резерва в конце срока равна стоимости вышедшего оборудования с учетом ликвидационной стоимости и метод аннуитетов (annuity method) - затраты на приобретение оборудования – задолженность, растущая до момента первого списания износа	редкое применение метода в связи с редким возникновением необходимости	применяется в условиях, когда доходы в начале срока полезного использования больше, чем в последующих сроках	возрастание норм амортизации актива по мере роста срока их использования или замедленное начисление амортизации не используется	применяется в условиях когда доходы в начале срока полезного использования меньше, чем в последующих сроках	применение замедленного метода начисления амортизации с целью увеличения рентабельности в первые годы эксплуатации актива	3	3	3	3	3
Риски износа	Риски метода амортизации активов на основе их переоценки	метод амортизации активов на основе их переоценки	предприятием в учетной политике закреплён порядок ежегодной переоценки основных средств исключительно для целей начисления амортизации – неоправданное увеличение трудовых затрат	редкое применение метода	сумма амортизации – разность между стоимостью рассматриваемого актива по результатам его переоценки на начало и конец отчетного периода и/или метод амортизации активов на основе их переоценки не используется	обеспечивает способность предприятия к приобретению фондов взамен изношенных	высокие темпы морального и физического старения оборудования предприятия обуславливают целесообразность применения данного метода	5	3	3	3	3
Риски износа	Влияние выбранного метода амортизации на размер прибыли и налоговых платежей	характер влияния выбранного метода амортизации на размер прибыли и налоговых платежей	при установлении порядка начисления амортизационных норм не учитывается их характер влияния на размер прибыли и налоговых платежей	широкое использование эффекта налогового щита (за счет применения повышенных норм амортизации на первом этапе эксплуатации ОС), приводящее к уменьшению суммы дивидендных выплат	при выборе метода начисления амортизации учитывается характер его влияния на размер прибыли и налоговых платежей	положительное влияние эффекта налогового щита на формирование инвестиционных ресурсов предприятия за счет внутренних источников (рост суммы амортизации)	дополнительно к влиянию на размер прибыли порядка начисления амортизации учитывается влияние на размер налога на имущество, зависящего от остаточной стоимости имущества	5	3	2	1	1

Риски износа	Адекватность применяемого метода начисления амортизации	адекватность применяемого метода начисления амортизации	применяемый метод начисления амортизации не соответствует действующему законодательству	применяемый метод начисления амортизации не соответствует специфике деятельности предприятия	применяемый метод начисления амортизации соответствует действующему законодательству и специфике деятельности предприятия	применяемый метод начисления амортизации соответствует действующему законодательству и специфике деятельности предприятия, проверка применяемых форм начисления амортизации осуществляется нерегулярно	применяемый метод начисления амортизации соответствует действующему законодательству и специфике деятельности предприятия, на регулярной основе осуществляется тщательная проверка применяемых норм амортизации	4	3	3	1	1
Риски жизненного цикла предприятия	Стадия жизненного цикла предприятия	стадия жизненного цикла предприятия	деструктуризация предприятия – прекращение функционирования в прежнем виде, выход из кризисной ситуации путем диверсификация с полным изменением профиля деятельности, полной или частичной заменой прежних технологических процессов и персонала – латентный тип предприятия	упадок, старение – появляются предприятия, использующие достижения виолентов, на данном этапе – усиленная конкуренция, позитив – умение удержать своего покупателя – коммутантный тип предприятия	зарождение предприятия – рисковая деятельность	завоевание рыночного сегмента / опасность кризиса – патентный тип предприятия	зрелое состояние – предприятия, обладающие технологическими и организационными преимуществами, характеризующиеся силовой стратегией, высоким уровнем технологии, массовым выпуском продукции – предприятия-виоленты	4	3	1	1	1
Риски жизненного цикла предприятия	тип предприятия	тип предприятия	предприятие с агрессивной стратегией	вновь созданное предприятие, выбравшее стратегию расширения и универсализации	предприятие, сочетающее консервативную и агрессивную стратегии	предприятие с консервативной стратегией	предприятие с консервативной стратегией, занявшее нишу на рынке и нацеленное на максимальную специализацию работ, высокое качество продукции, характеризующееся наличием стабильной клиентуры	5	3	2	1	1
Имущественные риски	Риск утраты имущества вследствие обстоятельств непреодолимой силы (в т.ч., в результате стихийных бедствий (пожаров, наводнений, землетрясений, ураганов и т.п.))	риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	возможность потери имущественного комплекса в целом в результате нахождения предприятия в географически опасной зоне (н-р, в сейсмоопасной зоне, вдали от крупных водных источников), в т.ч., с необходимостью удаления остатков поврежденного имущества	возможность потери активов предприятия, играющих ключевое значение в процессе производства продукции (оборудования, входящего в перечень критичных элементов агрегатов и систем, выход из строя которых может привести к существенному ущербу), в т.ч., приводящая к утрате клиентской базы за время простоя	низкая возможность потери активов предприятия в результате стихийных бедствий, предприятие расположено вдали от географически опасной зоны, оборудовано системами пожарной сигнализации	наличие договоров страхования активов предприятия, существует возможность восстановления утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 5% годового уровня	наличие договоров страхования активов предприятия, существует возможность восстановления утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 10% месячного уровня	4	3	2	1	1
Имущественные риски	Риск, связанный с потерей имущества в результате кражи (хищение имущества работниками предприятия, хищение третьими лицами), в т.ч. в результате халатности работников)	риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	территория предприятия не охраняется, с МОЛ не заключены договора, предусматривающие жесткую имущественную ответственность	территория предприятия не охраняется, с МОЛ заключены договора, предусматривающие жесткую имущественную ответственность	территория предприятия круглосуточно охраняется, с МОЛ не заключены договора, предусматривающие жесткую имущественную ответственность / осуществляется инвентаризация предприятия	на предприятии закреплена жесткая имущественная ответственность за МОЛ; территория предприятия круглосуточно охраняется	на предприятии закреплена жесткая имущественная ответственность за МОЛ; вахтовый режим; территория предприятия круглосуточно охраняется	4	3	2	1	1
Имущественные риски	Риск потери имущества в результате	риск потери (порчи, случайной гибели) имущества	высокая вероятность террористических актов, результатом которых может	высокая вероятность террористических актов, результатом которых может	невысокая вероятность террористических актов, приводящая к необходимости	невысокая вероятность террористических актов, в ситуации изменившихся	минимальная вероятность террористических актов, жесткий режим	3	3	3	1	1

	террористических актов	предприятия	явиться полная гибель имущества организации	явиться частичная гибель имущества организации; возникающие синергетические потери стоимости сохранившейся части от утраты части целостной совокупности (н-р, утрата производства одной комплектующих приводит к задержкам в работе других подразделений), падение стоимости сохранившегося имущества	покупки заменителя поврежденной вещи	условий строительства или закупки имущества для возмещения утраченного	безопасности на предприятии					
Имущественные риски	Риск, связанный с утратой имущества в результате аварийных ситуаций на производстве (перенапряжения технической или технологической систем / техногенных катастроф)	риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	высокий уровень износа оборудования предприятия, промышленно-производственный персонал не обладает достаточным уровнем квалификации	оборудование предприятия находится в удовлетворительном состоянии, промышленно-производственный персонал не обладает достаточным уровнем квалификации	оборудование предприятия находится в удовлетворительном состоянии, уровень квалификации промышленно-производственного персонала удовлетворительный; разработан план действий в чрезвычайных обстоятельствах	предприятие оснащено новейшим оборудованием, уровень квалификации промышленно-производственного персонала удовлетворительный; осуществляется самострахование имущества (в т.ч., путем формирования резервов)	предприятие оснащено новейшим оборудованием, персонал обладает высокой квалификацией, подтвержденной соответствующими документами, осуществляется страхование риска наступления обстоятельств непреодолимой силы, страхование активов и имущества	4	3	2	1	1
Имущественные риски	риск утраты или порчи имущества во время транспортировки	риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	транспортировка имущества предприятия осуществляется силами предприятия, автопарк характеризуется высоким уровнем износа, в штате отсутствуют водители обладающие высоким уровнем квалификации	транспортировка имущества предприятия осуществляется силами предприятия, состояние автопарка удовлетворительное, в штате отсутствуют водители обладающие высоким уровнем квалификации	транспортировка имущества предприятия осуществляется силами предприятия, состояние автопарка удовлетворительное, водители обладают высоким уровнем квалификации	транспортировка имущества предприятия осуществляется специализированными сторонними фирмами, договора с которыми не предусматривают штрафных санкций за несвоевременную доставку перевозимого имущества (способную привести к остановке производства на срок, в течение которого может быть сгенерировано не более 10% месячной прибыли предприятия)	транспортировка имущества предприятия осуществляется специализированными сторонними фирмами, договора с которыми предусматривают полную материальную ответственность перевозчика за сохранность перевозимого имущества	4	3	2	1	1
Имущественные риски	Риск потери нематериальных активов (информации, привилегий и прав, которыми в той или иной мере эксклюзивно обладает предприятие, подтверждения прав на привилегии и права, авторские права, патенты на изобретения, лицензии на право заниматься определенными видами деятельности)	риск потери нематериальных активов (информации, привилегий и прав, которыми в той или иной мере эксклюзивно обладает предприятие, подтверждения прав на привилегии и права, авторские права, патенты на изобретения, лицензии на право заниматься определенными видами деятельности)	утрата нематериальных активов сделает невозможным осуществление производственной деятельности предприятием	утрата имущества может привести к потере возможности получать доход, привилегий, прав, конкурентных преимуществ	риск падения стоимости имущественного комплекса в связи с утратой нематериальных активов	серьезный уровень патентной и лицензионной защиты предприятия, постоянные меры по поддержанию положительной деловой репутации	на предприятии разработана и внедрена система организационно-технических, экономических и др. мероприятий по предупреждению рисков и их минимизации	3	3	2	1	1

Имущественные риски	Риск неэффективного использования имущества предприятия	риск неэффективного использования имущества предприятия	более 50% производственных площадей используются неэффективно, более 50% производственного оборудования простаивает или используется не в полном объеме	более 25% производственных площадей используются неэффективно, более 25% производственного оборудования простаивает или используется не в полном объеме	не более 25 % производственных площадей используются неэффективно, не более 25% производственного оборудования простаивает или используется не в полном объеме	разрабатываются меры по продаже, сдаче в аренду и залогу части активов (нерентабельных, мобилизационных), ликвидации или консервации отдельных мощностей и объектов	имущество предприятия используется в полном объеме, в случае возникновения временного простоя оборудования предприятием разрабатываются мероприятия по увеличению эффективности его использования	4	3	3	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	соответствие складских помещений (по виду, размеру, наполненности, отдаленности от места погрузки / разгрузки) хранящимся ценностям (номенклатура, срок годности, условия хранения, стоимость хранения)	недостаток площадей для хранения продукции	высокий риск невыполнения условий хранения продукции, приводящий к ее порче	складское хозяйство соответствует потребностям предприятия в хранении товарно-материальных ценностей	складское хозяйство обеспечивает возможность расширения производственной деятельности предприятия, однако, наличие избыточных площадей приводит к дополнительным затратам на содержание складских помещений	складское хозяйство обеспечивает возможность расширения производственной деятельности предприятия, до расширения которой предприятием заключены договора на хранение продукции сторонних контрагентов на возмездной основе	4	3	2	3	3
Риски складского хозяйства	Характеристика запасов	потребность предприятия в создании сезонных запасов товаров / материалов	необходимость создания существенного страхового запаса продукции на складе (в связи с колебанием спроса на нее), приводящая к дополнительным затратам /складские расходы по хранению омертвленных запасов составляют существенную долю в совокупных потерях	необходимость создания сезонных производственных запасов, обусловленная сезонностью деятельности контрагентов предприятия	с целью оптимизации размера сезонных производственных и сбытовых запасов осуществляется анализ их уровня, структуры и динамики	достигнуто сокращение сезонных складских запасов топлива, сырья, материалов	деятельность предприятия не подвержена влиянию фактора сезонности, потребность в создании сезонных производственных и сбытовых запасов отсутствует	1	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика запасов	наличие запасов товаров / материалов на складе предприятия с учетом оптимизации сроков хранения продукции	высокий уровень низко ликвидных оборотных активов или избыточное количество запасов, приводящее к уменьшению оборотного капитала и снижению прибыли	нарушение ритмичности операционного процесса (и, как следствие, возникновение дополнительных затрат) из-за низкого размера страховых запасов сырья, материалов, готовой продукции	на постоянной основе определяется величина запасов по каждой товарной группе / позиции, являющаяся необходимой и достаточной (исходя из издержек и выгод)	осуществляется оптимизация уровня запасов на основе прогноза величины сбыта с учетом издержек по хранению запасов, содержанию помещений, зарплате персонала, амортизации оборудования и др. элементов /наличие резерва запасов (оперативное выполнение срочных заказов)	осуществляется оптимизация уровня запасов дополнительно с учетом времени, необходимо для подготовки доставки запасов / сокращение номенклатуры отдельных видов материалов, облегчающее и удешевляющее хранение производственных запасов	4	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	безопасность хранения	высокий риск кражи продукции на складе / высокий риск аварий / пожаров в складском хозяйстве в связи с отсутствием надлежащих условий хранения	возможны потери товара в процессе хранения	обеспечивается приемлемый уровень безопасности хранения производственных и сбытовых запасов, общий процент убыли товара не превышает 2%	исключена возможность легкого проникновения на склад: надежные замки, сигнализация, зеркала, камеры наружного наблюдения, специальный входной код /устройство	исключена возможность легкого проникновения на склад: надежные замки, сигнализация, зеркала, камеры наружного наблюдения, специальный входной код /устройство, осуществляется специальный контроль работников складского хозяйства как при приеме работников, так и при на контрольно- пропускных пунктах, имеющихся на предприятии	4	3	2	1	1

Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	использование прогрессивных методов ведения учета складского хозяйства	контроль складских запасов практически не осуществляется	слабый контроль складских запасов	регистрация поступающих производственных материалов, их хранения и выдачи со склада	наличие систем учета материально- технических ценностей и процедур контроля /разрабатывается план складских операций, включающий позиции: обработка продукции (упаковка и т.п.), отгрузка, графики фактических запасов, прием материалов	достигается высокая точность учета (отсутствие расхождений между принятым товаром и отраженным в системе)	4	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	использование прогрессивных методов ведения складского хозяйства	высокий риск просрочки годности продукции или сырья / снижения качества продукции в процессе хранения	высокий риск повышения стоимости хранения продукции	совершенствование организации хранения материальных ценностей	достигается возможность изменения складских запасов производственных материалов и своевременность закупки сырья и материалов	снижение затрат на хранение товарно-материальных запасов	4	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	приемка товара: количественная	высокий процент ошибок, ведущий к существенным ошибкам в расчете себестоимости	длительное среднее время количественной приемки товара	процент ошибок при приемке товаров не превышает 5% хранящихся материалов	значительное число товара принимается с осуществлением ручного пересчета	низкий процент партий, полученных без ручного пересчета с учетом оптимальности затрат на пересчет	4	3	3	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	приемка товара: качественная	высокий процент партий товаров, полученных без проверки качества	длительное среднее время качественной приемки товара	процент ошибок при приемке товаров не превышает 5% хранящихся материалов	низкие затраты на выявление брака	низкая стоимость выявленных бракованных изделий	4	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	погрузка / разгрузка товара (включая возвращенную продукцию)	высокий процент потерь при погрузке / разгрузке товара	планирование отгрузок товаров не осуществляется	осуществляется планирование отгрузок партий товаров	низкий процент ошибок погрузки, низкое среднее время задержки транспортных средств при погрузке, низкое среднее время погрузки партии товаров	внедрение автоматизированного контроля погрузок товара, приводящее к минимизации затрат на погрузку / разгрузку товаров	4	3	3	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	размещение товара на хранение, отбор товара, перемещение и комплектация партии товаров	высокое среднее количество товаров, комплектация которых не завершена	отсутствие действенной системы контроля за размещением товара на хранение, его отбором, перемещением и комплектацией	разработана система контроля за размещением товара на хранение, его отбором, перемещением и комплектацией	оптимальная степень заполнения складов	низкая величина запасов с истекшим сроком годности	4	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	обеспечение утилизации товара / брака	высокий процент товара/ брака, требующего утилизации, процедуры утилизации не разработаны	высокий процент товара/ брака, требующего утилизации, в условиях разработанных процедур его утилизации	средний процент товаров /брака, требующих утилизации, разработаны процедуры, обеспечивающие оптимальное ее проведение	низкий процент товаров /брака, требующих утилизации	низкий процент товаров / брака, требующих утилизации, разработаны процедуры, обеспечивающие оптимальное ее проведение	4	3	2	1	1
Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства	аутсорсинг складирования	не применяется, несмотря на экономическую целесообразность его внедрения	применяется в условиях высокой стоимости аутсорсинга	применяется аутсорсинг складирования, размер платы за хранение несколько выше стоимости хранения запасов силами предприятия (оправданно, в условиях, когда восстановление складского хозяйства взамен изношенного затруднено в связи с его уникальностью)	обеспечено оптимальное распределение складирования товаров между собственными складами предприятия и использованием услуг сторонних фирм (хранение осуществляется на условиях аутсорсинга – с взиманием платы за хранение, при этом размер платы ниже стоимости хранения запасов силами предприятия), обеспечен правильный выбор компании – провайдера логистики, организующего и обеспечивающего выполнение широкой	обеспечено оптимальное распределение складирования товаров между собственными складами предприятия и использованием услуг сторонних фирм (н-р, складирование готовой продукции осуществляется силами предприятия продавца – дополнительные затраты на хранение продукции отсутствуют)	5	3	2	1	1

						гаммы операций по организации и осуществлению движения материальных потоков в рамках деятельности предприятия						
Риски качества	Риск качества продукции, динамика уровня качества продукции	риск качества продукции, динамика уровня качества продукции	очень низкий уровень качества продукции, снижение уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет, дальнейшее (в т.ч., незначительное) снижение качества продукции способно привести к банкротству предприятия; высокий процент рекламаций и штрафов за выпуск бракованной продукции	низкий уровень качества продукции, приводящий к возможности реализации продукции в объеме, соответствующем точке безубыточности предприятия, снижение уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет	качество товара соответствует уровню качества основных конкурентов, стабильность уровня качества продукции предприятия	качество продукции соответствует уровню качества наилучшего из аналогов, стабильность уровня качества продукции	продукция предприятия характеризуется высоким уровнем качества, привлекающим дополнительное количество клиентов, существенный рост уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет	4	3	2	1	1
Риски качества	Функциональные и потребительские свойства (назначение, эргономика) продукции	сравнение продукции с существующими аналогами, включая иностранные	значительно уступает по качеству аналогичной продукции /неправильно определен набор функций для удовлетворения некоторого перечня потребностей	уступает по качеству некоторым образцам продукции	соответствует по уровню качества уровню основных конкурентов, предприятием производится улучшение потребительских свойств товаров	соответствует лучшим образцам иностранного производства	превосходит все существующие образцы продукции; спрос на продукцию предприятия повышен	4	3	2	1	1
Риски качества	Дизайн продукции	сравнение качества оформления внешнего вида продукции и упаковки, в т.ч., по сравнению с известными аналогами, включая иностранные	непривлекательный дизайн продукции, требуется изменение формы самой продукции	уступающий по качеству некоторым аналогам, требуется изменение формы, состава упаковки	соответствующий большинству аналогов, представленных на рынке	соответствующий лучшему из представленных на рынке аналогов	значительно лучше существующих аналогов	4	3	2	1	1
Риски качества	Технологичность продукции	технологичность продукции	удовлетворение спроса большим количеством изделий, по сравнению с продукцией конкурентов	продукция характеризуется повышенными затратами при эксплуатации и использовании	производится упрощение конструкции продукции и повышение ее технологичности	продукция характеризуется уменьшенными затратами при эксплуатации и использовании	удовлетворение спроса меньшим количеством изделий, по сравнению с продукцией конкурентов	4	3	2	1	2
Риски качества	Безопасность продукции	безопасность продукции для потребителя в процессе использования по сравнению с конкурирующими аналогами, включая зарубежные	продукция очень опасна в эксплуатации	возможно возникновение аварийных ситуации при использовании продукции	возможно возникновение аварийных ситуации при использовании продукции, не способных привести к существенным последствиям, предприятием осуществляются меры по повышению безопасности продукции	продукция безопасна при использовании по назначению	продукция абсолютно безопасна	3	2	2	4	2
Риски качества	Надежность и долговечность	сравнение с известными аналогами, включая зарубежные	значительно уступает по надежности известным образцам продукции, возможно возникновение побочных отрицательных свойств продукта на стадии эксплуатации	уступает некоторым образцам продукции; низкие характеристики надежности продукции обусловлены используемым материалом, из которого изготовлена деталь	возможны отказы вследствие случайных изменений условий эксплуатации с выходом за оговоренные пределы	несколько превышает надежность отечественной и зарубежной продукции	значительно превышает надежность всех известных образцов продукции	4	3	2	2	2
Риски качества	Надежность и долговечность	надежность продукции по сравнению с параметрами, заявленными в технических условиях на товар, соответствующих	надежность товара, определенная в технических условиях на товар, не соответствует действующим стандартам: ГОСТам, ОСТам, СНИПам, ТУ; низкая надежность продукции обусловлена ее	недостаточная надежность товара, включая неприемлемо низкий уровень вероятности технической готовности и /или недостаточной вероятности безотказной работы в течении заданного периода времени при	возможно выявление недостатков продукции, не соответствующих заявленным параметрам на стадии эксплуатации, спустя продолжительное время	надежность товара, включая вероятность технической готовности и /или вероятность безотказной работы в течении заданного периода времени соответствует определенным стандартами	надежность товара, включая вероятность технической готовности и /или вероятность безотказной работы в течении заданного периода времени превышает определенные условия	4	3	2	1	1

		стандартах: ГОСТах, ОСТах, СНИПах, ТУ	конструктивными особенностями, определяющими режим эксплуатации	определенных соответствующим образом (в технических условиях на товар или стандартах) условиях эксплуатации		условиям эксплуатации	эксплуатации					
Риски качества	Транспортабельность	удобство транспортировки товара	отсутствует возможность самостоятельной доставки товара потребителем, доставка товара осуществляется силами торговой сети или предприятия изготовителя в длительные сроки с взиманием платы за доставку	отсутствует возможность самостоятельной доставки товара потребителем, доставка товара осуществляется силами торговой сети или предприятия изготовителя с взиманием платы за доставку	возможность самостоятельной доставки товара ограниченным числом потребителей и/или доставка товара осуществляется силами торговой сети или предприятия изготовителя с взиманием платы за доставку	возможность самостоятельной доставки товара широким кругом потребителей и/или доставка товара осуществляется силами торговой сети или предприятия изготовителя с взиманием платы за доставку	возможность самостоятельной доставки товара широким кругом потребителей и/или доставка товара осуществляется силами торговой сети или предприятия изготовителя, без взимания платы за доставку	3	3	2	3	2
Риски качества	Техническая поддержка и установка оборудования	техническая поддержка и установка оборудования	техническая поддержка и установка оборудования предприятием не производится	установка оборудования предприятием не производится, техническая поддержка осуществляется	техническая поддержка и установка оборудования осуществляются с взиманием платы, размер которой существенен	простота установки и технической поддержки оборудования, обуславливающие возможность их осуществления силами покупателя	предприятием осуществляется техническая поддержка и установка оборудования, при этом, взимается плата (небольшого размера) только за техническую поддержку, осуществляемую по истечении гарантийных сроков	4	3	2	1	1
Риски качества	Техническая диагностика состояния товара	удобство индикации и технической диагностики состояния товара, своевременного предупреждения о возникновении опасных состояний товара	отсутствие возможности своевременного предупреждения о возникновении опасных состояний товара	недостаточное удобство индикации и технической диагностики состояния товара, своевременного предупреждения о возникновении опасных состояний товара	необходима специальная подготовка к эксплуатации средств диагностики технического состояния товара	система индикации и технической диагностики состояния товара, своевременного предупреждения о возникновении опасных состояний товара понятна специалистам в данной области	система индикации и технической диагностики состояния товара, своевременного предупреждения о возникновении опасных состояний товара понятна широкому кругу пользователей товара	4	2	2	2	2
Риски качества	Гарантийное и послегарантийное техническое обслуживание и ремонт товара	гарантийное и послегарантийное техническое обслуживание и ремонт товара	продукция предприятия неремонтопригодна, гарантия в части обмена, возврата товара не предоставляется	продукция предприятия неремонтопригодна, предоставляется непродолжительная гарантия на товар в части обмена, возврата товара	небольшой срок гарантийного обслуживания, предоставляемого предприятием, возможность осуществления послегарантийного обслуживания и ремонта продукции в сервисной сети	длительные сроки гарантийного обслуживания, возможность осуществления послегарантийного обслуживания и ремонта продукции в сервисной сети/ возможность использования запасных частей других продуктов	низкий уровень брака, простая процедура замены бракованной продукции, длительные сроки гарантийного обслуживания, возможность осуществления послегарантийного обслуживания и ремонта продукции в специализированной широко распространённой сервисной сети, характеризующейся устойчивостью связей с производителями, своевременностью поставки запасных частей	3	3	2	2	2
Риски качества	Необходимость подготовки пользователя	необходимость подготовки пользователя продукции рассматриваемого предприятия по сравнению с существующими аналогами	требуется серьезная и сложная подготовка пользователя	требуется подготовка пользователя	предприятием производится обучение пользователей	подготовка пользователя практически не требуется / предоставляется подробная и понятная инструкция по использованию	подготовка пользователя не требуется	4	3	2	3	3

Риски качества	Экологичность продукции	с точки зрения использования и утилизации продукции по сравнению с конкурирующими аналогами, включая зарубежные	продукция экологически вредна	возможность причинения вреда экологии при использовании не по назначению	продукция практически безвредна	реализация проекта приводит к улучшению экологичности и эргономичности выпускаемых товаров	продукт оказывает положительное воздействие на окружающую среду	4	3	3	4	4
Риски качества	Совместимость и соответствие национальным и международным стандартам	совместимость и соответствие национальным и международным стандартам	продукция не соответствует действующим стандартам, как национальным, так и международным, требуется модернизация продукции, осуществление которой практически невозможно	требуются существенные изменения в конструкции продукции с целью обеспечения соответствия стандартам	соответствие национальным стандартам, требуется доработка продукции с целью обеспечения международным стандартам и выхода продукции на международный рынок	соответствие национальным и международным стандартам	соответствие национальным и международным стандартам, добровольная сертификация продукции, обеспечивающая доверие марке фирмы	4	3	2	1	1
Риски качества	Потенциал развития продукта	возможность создания новых продуктов на основе данного	создание новых продуктов на базе данного предприятия невозможно	создание новых продуктов затруднено	возможно создание единичных новых продуктов	возможно создание целой гаммы новых продуктов при условии существенных капитальных вложений	возможно создание целой гаммы новых продуктов	4	3	3	4	2
Риски качества	Цена (с точки зрения соотношения цена - качество)	уровень отпускных цен на продукцию предприятия с точки зрения приемлемости для покупателя, в т.ч., в области цена-качество, а также в сравнении ценами конкурентов	качество продукции ведет к нарушению действующего законодательства, в частности закона "О защите прав потребителей" / цена значительно выше уровня цен конкурентов	качество товара несколько выше «порогового» уровня качества, товар не будет иметь сбыта при цене, покрывающей издержки предпринимателя; цена соответствует ценам конкурентов	соответствие уровня цен уровню качества продукции и ценам конкурентов, при наличии ценовых скидок за оптовые покупки	цена товара приемлема для покупателей; несколько ниже, чем уровень цен конкурентов	цена товара установлена на уровне ниже ожидаемого потребителем; значительно ниже, чем уровень цен конкурентов	4	3	3	3	3
Риски качества	Характеристика политики предприятия в области качества продукции	характеристика контроля качества продукции	программа поддержания текущего уровня и повышения качества продукции на продукции на предприятии не разработана; неэффективный контроль качества	программа повышения качества продукции на продукции на предприятии не носит системного характера, разработан ряд мер, направленный на поддержание существующего уровня качества	разработана программа по повышению качества продукции, приводящая к возникновению дополнительных затрат на НИОКР, разработана комплексная программа поддержания текущего уровня качества продукции	повышение качества продукции приводящее к позитивным изменениям ситуации в социальной среде и к позитивному воздействию на сопутствующие сферы деятельности, в т.ч. увеличению стоимости земли и недвижимости	предприятием осуществляется выпуск продукции с повышенным уровнем качества, в условиях высокого экономического эффекта от выпуска продукции с повышенным уровнем качества (по сравнению с выпуском старой продукции)	4	3	1	1	1
Риски качества	Нарушение качества из-за внешних причин, в т.ч., поставка некачественного сырья и материалов	качество получаемого от поставщиков сырья	краткосрочные контракты на поставку сырья заключены с новыми поставщиками и/или старыми поставщиками сырья ранее допускались перебои в поставках сырья, штрафные санкции за поставку некачественного сырья отсутствуют; цена поставляемого сырья не определена	краткосрочные контракты на поставку сырья заключены с поставщиками, с которыми имеется непродолжительная (менее 1 года) положительная история сотрудничества, штрафные санкции за поставку некачественного сырья отсутствуют; цена поставляемого сырья не определена	непродолжительная положительная история сотрудничества с поставщиками (менее 1 года), с поставщиками заключены долгосрочные контракты, в которых штрафные санкции за поставку некачественного сырья отсутствуют; цена поставляемого сырья определена	непродолжительная положительная история сотрудничества с поставщиками (менее 1 года), с поставщиками заключены долгосрочные контракты, в которых предусмотрена ответственность за качество предоставляемого сырья, материалов; цена поставляемого сырья жестко определена, перечень форс- мажорных обстоятельств зафиксирован в договоре	положительная история сотрудничества с поставщиками в течении предшествующих 3 лет, с поставщиками заключены долгосрочные контракты, в которых предусмотрена ответственность за качество предоставляемого сырья, материалов; цена поставляемого сырья жестко определена, перечень форс- мажорных обстоятельств зафиксирован в договоре	4	3	2	1	1
Риски качества	Нарушение качества из-за внешних причин, в т.ч. поставка некачественного сырья и	возможность замены основного сырья / материалов другими видами	используемые исходные материалы являются уникальными по своим технологическим свойствам, поставки осуществляются одним или несколькими (не	используемые исходные материалы являются редкими, поставки осуществляются одним или несколькими (не более 3) контрагентами, отказ от	используемые исходные материалы поставляются ограниченным кругом поставщиков (не более 3) контрагентами, отказ от поставки сырья, материалов	в производстве продукции используется сырье, поставляемое широким кругом поставщиков, существует возможность замены исходного сырья в	в производстве продукции используются сырье и материалы, поставляемые широким кругом контрагентов, существует возможность замены	4	3	2	4	4

	материалов		более 3) контрагентами / отказ от поставки сырья, материалов поставщиками ведет к отказу от реализации проекта	поставки сырья, материалов поставщиками ведет к задержке реализации проекта, которая может носить критичный характер (н-р, существенные штрафы со стороны покупателей продукции)	поставщиками ведет к задержке реализации проекта, которая не будет носить критичный характер для реализации проекта	сроки, не носящие критичный характер для реализации проекта	используемого сырья в кратчайшие сроки					
Риски качества	Нарушение качества из-за внешних причин, в т.ч., поставка некачественного сырья и материалов	наличие программ контроля качества для поступающего сырья и комплектующих	программы контроля качества не разработаны	программы контроля качества носят фрагментарный характер	разработана комплексная программа контроля качества, реализация которой затруднена	разработана комплексная программа контроля качества поступающего сырья, материалов, в т.ч., в рамках которой предусмотрено обучение персонала, контролирующего качество	разработана комплексная программа контроля качества поступающего сырья, материалов, в т.ч., в рамках которой предусмотрено обучение персонала, контролирующего качество; результат контроля качества предоставляется партнерам, поставщикам и покупателям	3	3	2	1	1
Риски качества	Нарушение качества из-за внутренних причин, в т.ч., нарушение технологического цикла	программы контроля качества продукции	программы контроля качества не разработаны	осуществляется тестирование определенного количества продуктов на основе статистических методов для выявления качества всей партии готовой продукции	на предприятии утверждены целевые количественные характеристики каждого готового продукта, требования, предъявляемые к качеству готовой продукции (в количественном выражении)	на предприятии разработаны программы контроля качества продукции, виды и процедуры контроля, а также проводимые тесты	на предприятии разработаны программы контроля качества продукции, виды и процедуры контроля, проводимые тесты; наличие программ обучения для персонала, контролирующего качество; осуществление руководства контролем качества высшим менеджментом предприятия; специальные электронные системы контроля за технологическим режимом производства	4	3	2	1	1
Риски качества	Нарушение качества из-за внутренних причин, в т.ч., нарушение технологического цикла	низкое качество продукции вследствие нарушений технологического цикла	приводит к выпуску некачественной, опасной для здоровья продукции, ведущей к необходимости ее изъятия из продажи	существенный риск выпуска некачественной, опасной для здоровья продукции	процент явного и скрытого брака, дефектов не превышает 5% объема выпуска продукции	нарушения в технологическом цикле могут привести только к незначительному снижению качества продукции	нарушения в технологической цикле могут привести только к незначительному снижению качества продукции, практически не влияющего на потребительские характеристики продукции и /или предприятием осуществляется постоянный контроль соблюдения технологического цикла и мер по повышению его надежности	4	3	2	1	1
Риски качества	Нарушение качества из-за внутренних причин, в т.ч., нарушение технологического цикла	низкое качество продукции вследствие непрофессионализма работников	промышленно-производственный персонал предприятия в целом может быть охарактеризован как неквалифицированный; существенный уровень затрат на устранение брака из-за низкой производственной дисциплины и непрофессионализма работников	уровень квалификации руководителей из числа промышленно - производственного персонала предприятия оценивается как средний; непосредственных исполнителей как низкий	уровень квалификации промышленно - производственного персонала предприятия оценивается как средний	промышленно-производственный персонал характеризуется высоким уровнем квалификации	промышленно-производственный персонал характеризуется высоким уровнем квалификации; проходит соответствующее повышение квалификации на регулярной основе; ответственность за качество проектирования и выпускаемой продукции	4	3	2	1	1

							четко определена					
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	уровень активности инновационной деятельности	уровень активности низкий в условиях высокого темпа научно-технического прогресса	низкий уровень активности инновационной деятельности	уровень активности средний, соответствующий темпам научно-технического прогресса	уровень активности, несколько превышающий темпы научно-технического прогресса	уровень активности высокий	4	3	3	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	наличие опыта ведения подобного бизнеса	имеется негативный опыт реализации подобных проектов	опыт реализации подобных проектов отсутствует	имеется положительный опыт реализации подобных проектов сторонними предприятиями, у предприятия отсутствуют возможности (н-р, формальным и неформальным статусом, диапазон личных контактов) для успешной реализации подобного проекта, имевшиеся у предшественника	имеется положительный опыт реализации подобных проектов, у предприятия отсутствуют возможности для осуществления его детального анализа	имеется положительный опыт реализации подобных проектов	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	характеристика предприятия с точки зрения истории деятельности	создание нового предприятия	приобретение существующего предприятия	расширение существующего предприятия	расширение существующего предприятия, характеризующегося стабильностью достаточного уровня оборотов	расширение существующего предприятия, характеризующегося стабильностью достаточного уровня оборотов и наличием технической возможности для осуществления модернизации производства с целью выпуска новой продукции	3	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	активность производственной деятельности, связанной с продуктовыми инновациями	предприятие не производит новую продукцию	предприятие практически не производит новую продукцию	предприятие производит новую продукцию, но в незначительном объеме	предприятие производит новую продукцию в существенном объеме	предприятие постоянно производит новую продукцию	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	потенциальные возможности предприятия по выпуску продукции	продукция является вновь осваиваемой при отсутствии у предприятия существенных резервов для модернизации производства	продукция является вновь осваиваемой; адаптация конструкторской документации осуществляется сторонними предприятиями	продукция является вновь осваиваемой при наличии четкого видения возможности реализации нововведения	продукция является вновь осваиваемой при наличии детально разработанной программы реализации нововведения	аналогичная по основным существенным характеристикам (в т.ч., технологическим) продукция уже производилась на предприятии	5	3	2	2	2
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	характер нововведения в соотношении с характером применяемого оборудования	создание нового товара услуги на старом оборудовании – риск несоответствия качества товара	создание нового товара услуги на старом оборудовании, приводящий к производству товаров с эксплуатационными характеристикам товара, не соответствующими ожиданиям потребителям – риск неправильной оценки спроса	производство нового товара при помощи новой техники и технологии – риск отсутствия спроса на новый товар, риск несоответствия оборудования и технологии требованиям для производства товара; риск невозможности продажи вновь приобретенного оборудования, которое невозможно использовать для производства иной продукции, в случае неудачи	внедрение более дешевого метода производства товара по сравнению с уже используемым – риск неправильной оценки спроса – технологии приносят сверхприбыль до тех пор, пока предприятие - единственный обладатель технологии	эффективное использование инновационного потенциала предприятия	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	характеристика инновационной стратегии / соответствие инновационного проекта стратегическим	инновационный проект не соответствует стратегическим задачам фирмы	инновационный проект соответствует стратегическим задачам фирмы частично	инновационный проект соответствует стратегическим задачам фирмы в условиях недостаточно высокой эффективности инновационной стратегии предприятия	инновационный проект является более эффективным, чем инновационная стратегия фирмы, ведутся работы с целью повышения уровня эффективности стратегии	инновационный проект полностью соответствует стратегическим задачам фирмы в условиях высокой эффективности инновационной стратегии	4	3	2	1	1

		задачам фирмы										
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	уровень / степень новизны продуктового нововведения	рутинное	изменение только внешних параметров и упаковки	частичное изменение потребительских свойств без существенного изменения технологии производства / модернизация или любое прогрессивное изменение, отличающее изделие от известных ранее / базовое	коренное изменение потребительских свойств / принципиальная новизна продукции	выпуск и появление на рынке товара, не имеющего аналогов	3	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	степень новизны идеи / определение новых способов ведения бизнеса	выход на новые рынки с традиционной продукцией	использование новых методов организации производства при производстве традиционной продукции	применение новых технологий при производстве традиционной продукции	производство новых товаров с применением, в основном, традиционных технологий	производство новых товаров с применением новых технологий	5	3	1	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	степень представления способа осуществления идеи	сформирована идея, способы ее осуществления не проанализированы	сформирована идея, намечены основные этапы реализации идеи	разработаны планы мероприятий научных разработок нового продукта (процесса)	сформированные планы научных разработок нового продукта (процесса) с определением времени и стоимости предполагаемых работ	детальная проработка реализации идеи производственного процесса	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	степень разработанности; степень завершения научно-исследовательских работ	необходимо проведение широкой исследовательской и экспериментальной работы	необходимо проведение больших теоретических исследований и значительных экспериментов	необходимо проведение лабораторных исследований	необходимо опытное производство образцов	полное завершение всех проектных исследований, проведение дополнительных исследовательских мероприятий не требуется	2	2	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	использование новых технологий	предприятие использует новые технологии для нетрадиционных для него видов деятельности	предприятие использует новые технологии по ранее осуществлявшемуся им виду деятельности, реализация которого была неэффективной	предприятие использует новые технологии в традиционных для него видах деятельности	предприятие использует хорошо изученные технологии	предприятие использует новые технологии в традиционных для него видах деятельности при наличии существенного потенциала предприятия для осуществления инновационной деятельности	5	3	3	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	наличие аналогов выпускаемого продукта (отечественных и зарубежных) и степень близости планируемой к выпуску продукции предприятия к аналогу	наличие аналогов, степень близости к аналогам высокая	наличие аналогов, расхождения с которыми наблюдаются только по несущественным характеристикам	наличие аналогов, степень близости к аналогам средняя, имеются существенные различия по определенным характеристикам	наличие аналогов, степень близости к аналогам низкая	аналоги отсутствуют	4	3	3	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	характер нововведения с точки зрения изменений, которые оно вносит в возможности потребителя	нововведение не несет собой существенных позитивных изменений для потребителя	нововведение, приводящее лишь к количественным изменениям	нововведение, способное обеспечить существенные позитивные изменения для потребителей	абсолютно новое, приносящее существенные позитивные изменения для потребителя	абсолютно новое, приносящее существенные позитивные изменения для потребителя, у предприятия имеются специфические особенности конкретной технологии, способные обеспечить устойчивое конкурентное преимущество и поддержание лидирующих характеристик продукта, производимого с применением нововведения	5	4	3	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта	конкурентоспособность продукции на	низкая на внутреннем и внешнем рынке	низкая на внешнем и средняя на внутреннем рынке	средняя на внутреннем и внешнем рынке	средняя на внутреннем и внешнем рынке, ориентация	высокая на внутреннем и внешнем рынке	4	3	2	1	1

	(соответствие достижениям технологического прогресса)	внутреннем и внешнем рынках				новаций на рынок, на потребителя с целью увеличения уровня конкурентоспособности продукции						
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	возможность сокращения импорта в результате реализации нововведения	отсутствует	функциональные характеристики продукции делают возможным сокращение импорта, однако, практически данное сокращение маловероятно в связи с более высокой ценой производимого товара	функциональные характеристики продукции делают возможным сокращение импорта, в настоящее время предприятием проводится работа по увеличению уровня конкурентоспособности цены товара	высокая конкурентоспособность товара, делающая возможным сокращение импорта товара	высокая конкурентоспособность товара, делающая реальным сокращения импорта товара	5	4	3	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	доля затрат на НИОКР в общих затратах на разработку и реализацию проекта	высокий уровень затрат на НИОКР, приводящий к отрицательной рентабельности проекта	высокий уровень затрат на НИОКР, приводящий к нулевой рентабельности проекта	высокий уровень затрат на НИОКР, при котором возможно достижение положительной рентабельности проекта	возможна параллельная разработка инновационных задач	низкий уровень затрат на НИОКР	1	1	1	3	3
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	характеристика финансовых источников практического обеспечения инновационной стратегии	недостаточность традиционных источников финансирования (собственных и привлеченных), при невозможности поиска новых источников финансирования	недостаточность источников финансирования (собственных и привлеченных), при наличии возможности поиска новых источников финансирования	недостаточность собственных источников финансирования	недостаточность традиционных собственных источников финансирования, возможность увеличения собственных источников финансирования (в т.ч., за счет увеличения уставного капитала)	достаточность собственных источников финансирования	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса)	участие в реализации инновационных проектов высшего руководства	высшее руководство не участвует в реализации инновационных проектов	высшее руководство владеет информацией о содержании инновационных проектов	участие высшего руководства в реализации инновационного проекта минимально	высшее руководство следит за ходом реализации инновационных проектов	высшее руководство активно участвует в реализации инновационного проекта	3	3	1	1	1
Риски нововведений	Комплексность	число отраслей разработчиков	требуется значительное число отраслей разработчиков в условиях невозможности налаживания связей с ними	требуется значительное число отраслей разработчиков в условиях существенных сложностей в налаживании связей с ними	требуется значительное число отраслей разработчиков в условиях практической возможности налаживания связей с ними	требуется небольшое число отраслей разработчиков в условиях практической возможности налаживания связей с ними	разработка нововведения возможна в рамках одной отрасли	1	1	1	1	1
Риски нововведений	Комплексность	число групп используемых технологий	требуется значительное число используемых групп технологий, в условиях отсутствия доступа к ним	требуется использование различных групп технологий, в условиях существенных сложностей доступа к ним	требуется использование различных групп технологий, в условиях наличия доступа к ним	требуется незначительное число используемых групп технологий, в условиях наличия доступа к ним	все используемые группы технологий имеются в распоряжении на предприятии	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Комплексность	значимость нововведения	нововведение не несет собой практической ценности	нововведение практически полностью дублирует продукт-аналог	нововведение представляет собой продукт, отличающийся от аналогов по нескольким несущественным характеристикам	нововведение представляет собой продукт, отличающийся от аналогов по нескольким существенным характеристикам	нововведение представляет собой принципиально новый продукт, имеющий существенную практическую ценность	3	3	2	1	1
Риски нововведений	Комплексность	число базовых отраслей, использующих нововведение	нововведение не несет собой практической ценности для реализации в отраслях промышленности	нововведение может быть использовано не более, чем в одной отрасли	нововведение может быть использовано в нескольких смежных отраслях	нововведение может быть использовано значительным числом смежных отраслей	нововведение может быть использовано значительным числом отраслей, деятельность которых не зависит друг от друга	4	4	4	1	2
Риски нововведений	Комплексность	степень удовлетворения потребностей внутреннего рынка после реализации нововведения	потребности внутреннего рынка в аналогичных товарах после реализации нововведения полностью не удовлетворяются	потребности внутреннего рынка после реализации нововведения удовлетворяются на низком уровне	потребности внутреннего рынка после реализации нововведения удовлетворяются на среднем уровне	потребности внутреннего рынка после реализации нововведения удовлетворяются на высоком уровне	потребности внутреннего рынка после реализации нововведения удовлетворяются полностью	4	3	2	1	1
Риски	Степень	потребность в	потребность внутреннего	потребность внутреннего	имеется потребность в товаре,	имеется потребность в	имеется четко выраженная	4	3	2	1	1

нововведений	готовности к реализации	нововведениях на внутреннем рынке	рынка в реализации нововведения отсутствует	рынка в реализации нововведения отсутствует, возможна модернизация нововведения с целью обеспечения его соответствия потребностям рынка	аналогичном производимому в ходе реализации нововведения	товаре, производство которого обеспечивается в ходе реализации нововведения	рыночная потребность в товаре, производство которого обеспечивается в ходе реализации нововведения					
Риски нововведений	Степень готовности к реализации	рыночная ориентация инновационной деятельности	продукция, реализуемая в ходе осуществления инновационной деятельности не востребована на рынке	инновационная деятельность не имеет четко выраженной рыночной ориентации	инновационная деятельность имеет рыночную ориентацию	предприятие осваивает приоритетные направления инноваций	инновационная деятельность имеет четко выраженную рыночную ориентацию, в ходе реализации нововведения обеспечивается реализация наиболее актуальных в настоящий момент запросов потребителей	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Степень готовности к реализации	доходность инновационной деятельности, в т.ч., реализации нововведения	отрицательная доходность инновационной деятельности в целом и реализации нововведения, в частности	доходность инновационной деятельности и реализации нововведения нестабильна, прогнозирование затруднено	предприятие имеет стабильную доходность от инновационной деятельности, при наличии характерных сезонных колебаний, доходность от реализации нововведения положительна	предприятие имеет стабильную доходность от инновационной деятельности, при наличии существенного числа контрагентов, подверженных влиянию сезонного фактора, доходность от реализации нововведения положительна	предприятие имеет стабильную, хорошо прогнозируемую доходность от инновационной деятельности, высокий уровень рентабельности реализации нововведения	4	4	2	1	1
Риски нововведений	Степень готовности к реализации	вероятность успеха разработки и реализации нововведения	очень низкая вероятность успеха разработки и реализации нововведения	низкая вероятность успеха разработки и реализации нововведения	средняя вероятность успеха разработки и реализации нововведения	высокая вероятность успеха разработки и средняя вероятность успеха реализации нововведения	высокая вероятность успеха разработки и реализации нововведения	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Степень готовности к реализации	наличие новых технических решений	имеются ключевые проблемы создания новых элементов (н-р, жесткие требования к используемым материалам и т.п.), решение которых невозможно	имеются ключевые проблемы создания новых элементов (н-р, жесткие требования к используемым материалам и т.п.), решение которых затруднено (требует длительного времени и больших трудозатрат)	имеются проблемы при создании новых элементов, решение которых возможно без существенных трудозатрат	проблемы создания новых элементов отсутствуют	разработаны новые технические решения создания новых компонентов	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Социальные и экологические последствия реализации нововведения	социальная значимость реализации нововведения	нововведение способно оказать отрицательное влияние на социальную обстановку в регионе	нововведение не несет собой социальной значимости	нововведение приводит к несущественным положительным изменениям в социальном климате в регионе	нововведение приводит к существенным положительным изменениям в социальном климате региона	нововведение приводит к существенным положительным изменениям как в социальном климате региона реализации проекта, так и в смежных регионах	4	4	2	1	1
Риски нововведений	Социальные и экологические последствия реализации нововведения	изменение ситуации с занятостью работающих в результате реализации нововведения	уровень безработицы в результате реализации нововведения существенно увеличится	уровень безработицы в результате реализации нововведения незначительно увеличится	уровень безработицы в результате реализации нововведения не изменится	проект несет собой незначительное увеличение рабочих мест	проект несет собой существенное увеличение рабочих мест	3	3	2	1	1
Риски нововведений	Социальные и экологические последствия реализации нововведения	изменение требований к профессиональному уровню работающих в результате реализации нововведения	требования к профессиональному уровню работающих в результате реализации нововведения существенно снижаются	требования к профессиональному уровню работающих в результате реализации нововведения незначительно снижаются	требования к профессиональному уровню работающих в результате реализации нововведения не изменяются	требования к профессиональному уровню работающих в результате реализации нововведения незначительно повышаются	требования к профессиональному уровню работающих в результате реализации нововведения значительно повышаются	3	3	3	1	1
Риски нововведений	Социальные и экологические последствия	изменение экологической ситуации	экологическая обстановка в регионе реализации проекта ухудшается или возможно	проект оказывает или может оказать небольшое по силе отрицательное влияние на	проект не оказывает влияние на экологическую обстановку в регионе его реализации	экологическая обстановка в регионе реализации проекта улучшается	экологическая обстановка в регионе реализации проекта и в смежных регионах	4	3	3	5	3

	реализации нововведения		существенное ухудшение экологической ситуации в регионе реализации проекта, в случае реализации рисков при осуществлении проекта	экологическую обстановку в регионе его реализации			улучшается					
Риски нововведений	Способы выявления степени новизны товаров	способы выявления степени новизны товаров	определение степени новизны товара не производится	анализ временных критериев (время освоения производства и появления товара на рынке)	применение сравнительного метода оценки качества	анализ отличия нового товара от аналогов –оценка степени удовлетворения принципиально новой потребности	эффективная комбинация различных способов выяснения степени новизны товара	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Условия для эффективного осуществления инновационной деятельности	научно-технологический потенциал предприятия	научно-технологический потенциал у предприятия отсутствует	научно-технологический потенциал недостаточен для проведения активной инновационной деятельности	научно-технологический потенциал достаточен для проведения инновационной деятельности	научно-технологический потенциал способствующий проведению активной инновационной деятельности, используется в недостаточном размере	научно-технологический потенциал способствует проведению активной инновационной деятельности	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Условия для эффективного осуществления инновационной деятельности	стимулирование ИД на предприятии	на предприятии имеются существенные барьеры для осуществления инновационной деятельности	стимулирование инновационной деятельности не ведется	производится минимальное стимулирование инновационной деятельности	производится стимулирование инновационной деятельности в объеме, достаточном для ее эффективного осуществления	проводится активное стимулирование инновационной деятельности	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Условия для эффективного осуществления инновационной деятельности	обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием	созданы существенные барьеры в процессе обеспечения новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием	новаторы не обеспечиваются необходимыми ресурсами и оборудованием	новаторы обеспечиваются необходимыми ресурсами и оборудованием частично	новаторы обеспечиваются необходимыми ресурсами и оборудованием частично, предоставлены возможности для увеличения уровня обеспечения путем самостоятельного получения требуемых ресурсов с последующей компенсацией	новаторы полностью обеспечиваются необходимыми ресурсами и оборудованием	4	3	2	1	1
Риски нововведений	Условия для эффективного осуществления инновационной деятельности	предоставление новаторам необходимой свободы	имеются существенные ограничения в процессе осуществления инновационной деятельности	свобода новаторам не предоставляется	новаторам предоставляется свобода, но с определенными ограничениями	новаторам предоставляется полная свобода	новаторам предоставляется полная свобода, разработка инновационных идей, способных привести к увеличению прибыли предприятия, приводит к увеличению размера вознаграждения новаторов	3	3	2	3	3
Риски нововведений	Условия для эффективного осуществления инновационной деятельности	предоставление содержательной деловой информации, способствующей проведению ИД	доступ к информации, способствующей проведению ИД, затруднен	информация, способствующая проведению ИД, не предоставляется	информация, способствующая проведению ИД, предоставляется не полностью	предоставляется практически вся необходимая информация, способствующая проведению ИД	предоставляется полная информация, способствующая проведению ИД	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	вероятность риска потерь вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции	очень высокая вероятность потерь в связи с наличием риска невозможности поиска рынка сбыта	существенная вероятность потерь вложенных средств в связи с отсутствием устойчивых конкурентных преимуществ продукции предприятия	вероятность потерь в связи с отсутствием возможного рынка сбыта продукция средняя в связи с достаточной устойчивостью рыночной позиции предприятия	вероятность потерь в результате отсутствия рынка сбыта низкая	вероятность потерь в результате отсутствия рынка сбыта низкая, в условиях дополнительно созданных резервов на покрытие возможного снижения рыночной стоимости продукции	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Эффективность организации маркетинга	связь управления маркетинга с управлением финансами, производством, НИОКР, кадрами	наличие слабой связи управления маркетинга с другими областями управления, нереалистичность требований маркетинга	низкий уровень использования маркетинга	удовлетворительная связи маркетинга с различными областями управления, с наличием тенденций, когда каждый субъект управления действует в собственных	маркетинг, представляющий собой хорошую материальную базу для НИОКР	высокая степень эффективности взаимодействия службы маркетинга (выделенной в самостоятельное структурное	4	3	3	3	1

					интересах		подразделение) с другими функциональными службами					
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	качество и достоверность результатов исследования рынка	очень низкий уровень качества маркетинговых исследований / по результатам маркетингового исследования невозможно прогнозировать цены и объемы реализации	плохое освещение рынка, на котором предприятие работает / планирует работать (тенденций, позиционирования предприятия)	в целом результат исследования рынка может быть назван удовлетворительным	относительно высокое качество исследования рынка	всестороннее изучение и моделирование рынка с применением системного подхода (включая методику и средства для сбора информации, ее анализ и обработку)	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	характеристика уровня исследования спроса	исследование спроса не производится	низкая достоверность проведенного исследования спроса	проведен анализ общеэкономических показателей спроса на продукцию, предусмотренную проектом (население и темпы его роста, душевой доход и потребление и т.п.) и общеэкономический анализ рынка	исследован рынок сбыта производимой продукции и возможность предприятия добиться успеха на рынке / вновь создаваемом рынке	исследован рынок сбыта производимой продукции и возможность предприятия добиться успеха на рынке / вновь создаваемом рынке, проведен анализ чувствительности к изменению параметров рыночных показателей	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	прогноз развития рынка, используемый при анализе эффективности проекта / полученный по результатам маркетингового исследования	крайне оптимистический, принятие указанного сценария в расчет может привести к существенным финансовым трудностям предприятия, вплоть до угрозы банкротства	оптимистический, принятие указанного сценария в расчет может привести к определенным финансовым трудностям предприятия	средневзвешенный, следование указанному сценарию может привести к получению адекватного финансового результата	проведение анализа эффективности реализации проекта на основании пессимистического анализа рынка	проведение анализа эффективности реализации проекта на основании пессимистического анализа рынка в условиях низкой вероятности реализации пессимистического сценария и ориентация деятельности предприятия на реализацию оптимального сценария развития	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	схема классификации спроса – распределение спроса на отдельные группы по определенным признакам, в т.ч., объемы продаж по группам потребителей / изучение требований покупателей к качеству и ассортименту продукции	отсутствие должного внимания на предприятии изучению требований потребителей	отсутствие документирования работы с потребителями	поддержание в актуальном состоянии данных о поведении, привычках и реакции индивидуальных и групповых потребителей, о торговой практике / изучение требований потребителей осуществляемое с группировкой покупателей по следующим критериям: возраст покупателей, пол, географический регион покупки, приобретение другого продукта, для которого продукт предприятия является дополнением	осуществление изучения требований потребителей по группам потребителей с анализом причин, по которым потребитель приобретает продукцию, а также путем проведения опросов потребителей, организации специальной телефонной службы по консультации по характеристикам продукции, выдаче рекомендаций; путем изучения претензий, с выездом к потребителю	высокая эффективность изучения требований покупателей к качеству и ассортименту продукции вследствие существенной близости к потребителю – оценка через оперативный и эффективный сбор информации о состоянии рынка (для малых и средних предприятий); путем привлечения высокоэффективных консультантов (для крупных предприятий)	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	стратегия предприятия по увеличению доли рынка	низкая эффективность маркетингового исследования вследствие переоценки темпов роста продаж предприятия	нацеленность предприятия на завоевание новых позиций на рынке в условиях отсутствия четкой стратегии по достижению целей	наличие утвержденных четких целей в области сбыта: оборот, доля рынка, репутация фирмы, прибыль	наличие утвержденных четких целей в области сбыта: оборот, доля рынка, репутация фирмы, прибыль, способных объективно привести к росту продаж и рыночной доли предприятия на рынке	наличие альтернативных стратегий маркетинга с прогнозируемым периодом продаж с учетом характера и типа продукции	5	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	общая характеристика проводимых отраслевых исследований	отсутствие анализа уровня развития технологий	отсутствие анализа демографических, культурно-этических и других аспектов	исследование конъюнктуры отрасли / анализ изменения конъюнктуры рынка, в т.ч., на смежных рынках / исследование условий сбыта готовой продукции / изделий	оперативное получение оценки конъюнктуры новых рынков сбыта своей продукции	изучение влияния международного положения, политики профсоюзов и других факторов на сбыт продукции; развития	4	3	2	1	1

							национальной и зарубежной экономики					
Риски сбыта	Характеристика маркетингового исследования	оценка реакции рынка	отсутствие проведения оценки реакции рынка как на принципиальные изменения, так и на увеличение / сохранение выпуска продукции	высокая вероятность ошибки в связи с необходимостью проведения маркетингового исследования на принципиально новый продукт (потребность в продукте еще не осознанна потребителем)	осуществление оценки реакции рынка с учетом стадии жизненного цикла товара	проведение маркетингового исследования с целью оценки резервов емкости рынка в условиях повышения производительности труда / снижения себестоимости продукции	осуществление оценки реакции рынка как на принципиальные изменения, так и на изменения в процессе производства новой продукции в условиях подтвержденной экономической эффективности проведения маркетинговых исследований	4	3	3	2	1
Риски сбыта	Характеристика организации процесса развития нового продукта	Характеристика организации процесса развития нового продукта	организация процесса развития нового продукта не имеющая под собой научного обоснования, что приводит к существенному отрицательному финансовому результату, вплоть до угрозы прекращения деятельности в результате вывода принципиально новой продукции на рынок (в том числе, для продукции с ограниченным сроком хранения)	низкая эффективность организации процесса развития нового продукта, приводящая к возникновению убытков в размере затрат на хранение и убытков в результате отвлечения из оборота свободных денежных средств (в условиях возможности реализации выпущенной продукции в сроки, существенно превышающие приемлемые сроки реализации)	наличие на предприятии структурированного процесса организации развития нового продукта, отлаженного не достаточно хорошо	наличие на предприятии структурированного процесса организации развития нового продукта, хорошо структурированного, профессионально управляемого в условиях достаточно высокой эффективности его функционирования	привлечение независимых экспертов и интервьюеров для разработки плана маркетинговых исследований с целью проведения абсолютно объективного анализа конкурентоспособности предприятия, дополнительные финансовые затраты от которого полностью окупаются в результате повышения конкурентоспособности продукции / использование при проведении маркетингового исследования анкетирования, интервью, экспертных оценок	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика информационного обеспечения	мониторинг оперативной информации о рынке, в т.ч., использование своевременных, достоверных и полных данных о конкурентах / частота проведения маркетинговых исследований (исследования рынка, анализа заказчиков, каналов сбыта и конкурентов)	отсутствие проведения мониторинга оперативной информации о рынке	отсутствие проведения мониторинга оперативной информации о рынке, проведение оценки рынка исключительно в условиях принципиальных изменений в продуктовом ряде предприятия	проведение мониторинга оперативной информации о рынке 1 раз в два года	проведение мониторинга оперативной информации о рынке чаще, чем 1 раз в год	проведение мониторинга оперативной информации о рынке на основе структурного подхода с формированием информационной базы данных, изучением характера конкуренции, емкости рынка, динамики, регулирования цен, рекламы, налогообложения и др. факторы – 1 раз в год (в условиях достаточной инерционности изменения предпочтений потребителей)	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика информационного обеспечения	осведомленность руководства предприятия о потенциале и прибыльности различных рыночных сегментов	полное отсутствие осведомленности руководства предприятия о потенциале и прибыльности различных рыночных сегментов	наличие существенных заблуждений руководства предприятия о потенциале и прибыльности различных рыночных сегментов	наличие определенной осведомленности руководства предприятия о потенциале и прибыльности различных рыночных сегментов	полная осведомленность руководства предприятия о потенциале и прибыльности различных рыночных сегментов	полная осведомленность руководства предприятия о потенциале и прибыльности различных рыночных сегментов в условиях постоянного обновления указанной информации	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика информационного обеспечения	качество информации, полученной в результате	снижение объема продаж из-за плохого изучения спроса, которое может привести к банкротству предприятия /	низкое качество информации приводящее к ненадежности финансовых расчетов по проекту, способных	качество информации может быть оценено как приемлемое с целью применения в расчетах	высокая степень достоверности информации, полученной в ходе маркетингового	высокая степень достоверности информации, полученной в ходе маркетингового	4	3	2	1	1

		маркетинговых исследований / риск неверного прогнозирования ситуации и получения неправильных исходных данных	возможность существенного снижения предусмотренного инвестиционным проектом объема реализации продукции, уровня цен и др., приводящих к уменьшению объема дохода и получению убытка на стадии эксплуатации проекта	сформировать отрицательный финансовый результат функционирования предприятия / возможность снижения предусмотренного инвестиционным проектом объема реализации продукции, уровня цен и др., приводящих к уменьшению объема дохода и прибыли на стадии эксплуатации проекта		исследования	исследования в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение качества получаемых в ходе исследования данных					
Риски сбыта	Характеристика информационного обеспечения	стоимость информации о рынках / стоимость маркетинговых исследований / полные издержки на маркетинг	недопустимо высокие затраты на маркетинговое исследование в условиях низкой эффективности проведенного маркетингового исследования	крайне высокие затраты на маркетинговое исследование в условиях определенной эффективности проведенного маркетингового исследования или низкий размер затрат на маркетинговую программу в условиях необходимости проведения маркетинговой программы более высокого качества и одновременной невозможности увеличения затрат на маркетинг ввиду низкой рентабельности товара	приемлемые затраты на маркетинговое исследование в условиях достаточной эффективности проведенного маркетингового исследования	затраты на маркетинговое исследование полностью перекрываются результатом от его проведения	затраты на маркетинговое исследование полностью перекрываются результатом от его проведения, в т.ч. , с учетом выявления принципиально новых возможностей рынка	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика информационного обеспечения	частота проведения эффективности издержек для различных уровней и типов затрат маркетинга	отсутствие анализа затрат на функционирование направления маркетинга	крайне обобщенный анализ затрат на функционирование направления маркетинга, в случае выявления чрезмерно больших и/или неоправданных расходов на функционирование маркетинга, отсутствие мер, направленных на устранение нарушений	частичный и нерегулярный анализ затрат на функционирование маркетинга	проведение достаточно подробного анализа эффективности издержек для различных уровней и типов затрат маркетинга	проведение исчерпывающего анализа различных уровней и типов затрат маркетинга с разработкой конкретных мероприятий, направленных на оптимизацию процесса организации маркетинга	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Оценка стратегической перспективы	степень формализации процесса планирования маркетинга	отсутствие планирования маркетинга	осуществление планирования маркетинга, отсутствие формализации процесса планирования	осуществление разработки ежегодного плана по маркетингу	разработка подробного ежегодного плана по маркетингу, а также долгосрочного плана, подлежащего ежегодной корректировке	разработка подробного ежегодного плана по маркетингу, а также долгосрочного плана, подлежащего ежегодной корректировке, формирование перспективных задач для финансовых, технических, производственных, бытовых, научно - исследовательских и конструкторских подразделений по улучшению положения предприятия на рынке	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Оценка стратегической перспективы	общая характеристика качества разработки текущей стратегии маркетинга	отсутствие разработки текущей стратегии	существенная противоречивость текущей стратегии	наличие текущей стратегии, сформированной по результатам реализации предшествующей стратегии без существенных ее корректировок в условиях необходимости указанных корректировок	наличие четкой, аргументированной и хорошо разработанной стратегии	наличие четкой, аргументированной и хорошо разработанной стратегии в условиях постоянного поиска путей совершенствования оперативных мероприятий, направленных на ее исполнение	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Оценка стратегической перспективы	учет элемента случайности при планировании	полное отсутствие учета элемента случайности при планировании в условиях	полное отсутствие учета элемента случайности при планировании в условиях	некоторый учет элемента случайности при планировании, не отображаемый в формальном	учет элемента случайности в достаточной мере	высокий уровень проработки инструментов учета случайных факторов	4	3	2	1	1

			высокой неопределенности функционирования предприятия и изменчивости окружающей среды	достаточной устойчивости внешней среды	плане		при планировании в условиях постоянного совершенствования проводимых мероприятий					
Риски сбыта	Операционная эффективность	анализ выполнения плана маркетинга высшим руководством	отсутствие анализа выполнения плана маркетинга высшим руководством	недостаточно эффективный анализ выполнения плана маркетинга высшим руководством	осуществление анализа выполнения плана маркетинга высшим руководством на среднем уровне	относительно хорошее осуществление анализа выполнения плана маркетинга высшим руководством	максимально успешное осуществление анализа выполнения плана маркетинга высшим руководством	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Операционная эффективность	степень согласованности управления маркетингом с имеющимися ресурсами	полное отсутствие согласованности управления маркетингом с имеющимися ресурсами, ресурсная база неадекватна поставленным целям	низкий уровень согласованности управления маркетингом с имеющимися ресурсами, недостаток отдельных видов ресурсов	ограниченная степень согласованности управления маркетингом с ресурсной базой; ресурсы адекватны, но редко используются оптимальным образом	высокий уровень согласованности ресурсной базы и управления маркетингом, имеющиеся ресурсы адекватны и используются максимально эффективно	высокий уровень согласованности ресурсной базы и управления маркетингом, имеющиеся ресурсы адекватны и используются максимально эффективно, в случае выявления избыточности ресурсов проводятся оперативные мероприятия, направленные на дальнейшее повышение эффективности	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Операционная эффективность	скорость реагирования на изменения окружающей среды	использование устаревшей информации о рынке, инерционность функционирования в условиях существенных изменений рыночной среды	использование устаревшей информации о рынке, медленная реакция управления на изменения рыночной среды	ограниченная эффективность управления в условиях изменений окружающей среды, информация о рынке достаточно актуальна, реакция управляющего звена не всегда адекватна	приемлемая эффективность управления в условиях изменений окружающей среды, достаточная актуальность информации, достаточно высокая скорость реагирования	наличие высокоэффективной информационной системы и быстрая и эффективная реакция управления	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Операционная эффективность	уровень квалификации персонала маркетинговой службы с точки зрения способности решить поставленные в проекте задачи	отсутствие квалифицированных специалистов по маркетингу / непрофессиональное использование персоналом имеющихся данных	низкая квалификация персонала маркетинговых служб, слабые знания в области сервиса в условиях наличия понимания у руководства предприятия необходимости замены персонала или его серьезной переподготовки	недостаточная укомплектованность маркетинговой службы квалифицированными специалистами в условиях проведения текущих мероприятий, направленных на повышение укомплектованности маркетинговой службы квалифицированными кадрами	полное соответствие квалификации специалистов по маркетингу требованиям проекта	очень высокий уровень квалификации специалистов, соответствующий международному уровню в условиях объективной необходимости предприятия в специалистах такого уровня	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Эффективность используемой маркетинговой программы	структурирование маркетинговой компании по каждому продукту, программе и механизму	маркетинговая программа на предприятии не составляется	наличие маркетинговой программы, в которой отсутствует структурирование по различным направлениям деятельности	наличие структурированной по наиболее крупным направлениям маркетинговой программы	наличие детальной структурированной маркетинговой программы	наличие детальной структурированной маркетинговой программы, позволяющей осуществлять организацию целенаправленного маркетинга, в т.ч., всестороннего информирования потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных сторонах продукции предприятия и о предприятии в целом	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Эффективность используемой маркетинговой программы	степень реалистичности маркетингового плана	маркетинговый план носит декларативный характер, высокая вероятность несоответствия маркетингового плана окружающей действительности	высокая вероятность существенных отклонений данных маркетингового плана от реальных данных в связи с не учётом влияния случайных факторов при планировании	средняя вероятность отклонения данных маркетингового плана от реальных данных	высокая степень реалистичности маркетингового плана	высокая степень реалистичности маркетингового плана в условиях постоянных корректировок данных при необходимости	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Эффективность	характеристика	отсутствие графика	наличие графика выполнения	наличие графика выполнения	наличие графика	наличие графика	4	3	2	1	1

	используемой маркетинговой программы	графика выполнения поставленных задач	выполнения поставленных задач, закрепление исключительно конечного срока реализации мероприятий	конкретных мероприятий	конкретных мероприятий с закреплением ответственных исполнителей по ключевым направлениям	выполнения конкретных мероприятий с закреплением ответственных исполнителей по всем направлениям и определением лиц их замещающих	выполнения конкретных мероприятий с закреплением ответственных исполнителей по всем направлениям и определением лиц их замещающих, в условиях жесткого контроля сроков выполнения мероприятий					
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	соотношение стадии жизненного цикла продукции и рынка сбыта	старая продукция на насыщенном слабо развивающемся рынке / стадия упадка, покупатели – консервативные, число конкурентов – подавляющее, цена – самая низкая	новая продукция на насыщенном неперспективном рынке / создание, разработка – опытные продажи, поиск рыночной ниши, конкурентов нет или единичные потенциальные, цены – пробные / внедрение на рынок – сбыт слабый, потребители – любители нового, цена – высокая, число конкурентов – небольшое	зрелость, насыщение рынка – сбыт – медленнорастущий, число конкурентов – большое, цена низкая, массовый спрос	старая продукция на слабо насыщенном развивающемся рынке / массовый стабильный спрос на продукцию предприятия из-за относительно низких цен на продукцию, ограниченные услуги по обслуживанию, большой охват мелких покупателей	новая продукция на слабо насыщенном перспективном рынке / экспансия, рост – сбыт – быстрорастущий, число конкурентов – возрастающее, цена средняя, возрастающий массовый спрос	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	склонность предприятия к риску при выборе стратегии развития	применение поглощающей стратегии (покупка нововведений) и/или имитационной стратегии (покупка лицензии)	применение защитной стратегии (не отстать от других)	применение традиционной стратегии (повышения качества товара)	применение портфельной стратегии (разделение инвестиций между структурными подразделениями, взаимодействие которых создает синергетический эффект)	применение портфельной стратегии в условиях доказанной эффективности ее применения	4	3	3	2	2
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии / Риск стратегии на рынке	общая характеристика применяемой рыночной стратегии, далее по стадиям жизненного цикла продукции	стратегия ухода с рынка / прекращения производства товара	стратегия "снятия сливок"	оборонительная стратегия (выживания) –сохранение позиций на рынке путем ценовой политики и предложения товаров с улучшенными качествами; балансирование между сегментами рынка, освоение новых ниш – тактика дифференциации выхода на рынки с улучшенными и новыми товарами	стратегия проникновения (созидательная) / диверсифицированного развития	наступательная стратегия (прорыва) –увеличение сбыта выпускаемых товаров на освоенных и новых рынках (стимулирование сбыта, тактика диверсификации), новых товаров на освоенных / новых рынках (тактика дифференциации, диверсификации), в условиях наличия инновационного мышления руководства, творческого, высококвалифицированног о персонала, возможности распределения риска, хорошего знания рынка / стратегия развития рынка продукции, выпускаемой предприятием - проникновение на новые рынки/ сегменты рынка; новые предложения существующих товаров и интенсификации рекламы; расширение области применения продукции / горизонтальная интеграция (освоение новых рынков) / стратегия товарной экспансии (разработка	4	3	2	2	2

							новых / модификация старых товаров и реализация их лояльно настроенным клиентам / в т.ч., модификация для удовлетворения особых требований потребителей, в том числе, зарубежных)					
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	стратегии на стадии внедрения и роста жизненного цикла товара	применение стратегии пассивного маркетинга (установление низкой цены – стимулирование быстрого признания рынком нового товара) или выборочного проникновения (снижение маркетинговых расходов, максимизация прибыли)	применение стратегии резкого увеличения доли на рынке (снижение цены на товары при активном маркетинге и интенсивной рекламе)	применение стратегии проникновения и покрытия издержек (проникновение на выбранные рынки, размещение информации о товаре, покрытие издержек, выбор каналов товародвижения, увеличение объема продаж)	применение стратегии интенсивного маркетинга /широкого проникновения (проникновение на рынок с высокой ценой товара при значительных расходах на маркетинг)	применение стратегии дифференциации – предложение товаров с лучшими качествами / дизайном, чем у конкурентов, продукции, приспособленной под нужды определенных потребительских групп (варианты – как сужение ассортимента продукции, так и расширение – позволяющее уклониться от ценовой конкуренции путем перехода в другой рыночный сегмент)/резкого различия (снижение заменяемости товара конкурентами и уменьшение чувствительности к цене за счет применения ноу-хау и значительной рыночной силы предприятия)	4	3	3	3	3
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	стратегии на стадии роста и зрелости товара	стратегия смены деловых операций и видов бизнеса	применение стратегии специализации товара на сравнительно узких сегментах рынка	применение стратегии поиска нетрадиционных рынков сбыта	применение стратегии расширения – расширенный ассортимент товара одного вида для продления стадии роста и поддержания объема продаж на высоком уровне	применение стратегии модификации товара – улучшение отдельных свойств товара (надежности, срока службы, внешнего вида и др.)	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	тип применяемой стратегии роста (в случае ее применения)	применение стратегии регрессивного интеграционного роста – получение во владение или жесткий контроль поставщиков	применение стратегии прогрессивного интеграционного роста – поглотить или поставить под жесткий контроль систему распределения, горизонтальная –поглощение однородных фирм	применение стратегии ограниченного роста – эффективно для предприятий со стабильной технологией, слабо подверженной влиянию НТП и устойчивым положением на рынке, с корректировкой целей от достигнутого на изменение условий	применение стратегии интенсивного роста – без расширения масштабов деятельности, интенсификация производства, продуктивное и стоимостное лидерство, глубокое внедрение и расширение границ рынка (варианты – привлечение новых покупателей и стимулирование покупок; переманивание покупателей конкурентов путем развития сбытовой сети, сервисных услуг, гибкой ценовой политики и др.; поглощение конкурентов / слияние; сосредоточение на рентабельных сегментах рынка, уход с нерентабельных)	применение стратегии диверсификационного роста – выход за пределы отрасли (включая развитие экспортного потенциала) как за счет пополнения ассортимента изделиями не похожими на товары предприятия, но интересными для потребителей (горизонтальная диверсификация), так и за счет изделий, однородных с товарами предприятия (концентрическая) / применение стратегии ускоренного роста – значительное ежегодное превышение над уровнем предыдущего года – путем снижения цен, увеличения числа точек реализации, представления новой	4	3	2	2	2

							модели – в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией					
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	стратегии на стадии насыщения рынка	применение стратегии глубокого проникновения на рынок	применение стратегии низких издержек производства	применение стратегии поддержания объема сбыта (сохранение существующей рыночной доли и упреждение опасности захвата рынка конкурентами)	применение стратегии производственной диверсификации (расширение номенклатуры товаров и рост продаж за счет разработки улучшенных товаров)	применение стратегии добавления свойств товара (увеличение числа функций или характеристик товара, новых моделей)	4	3	2	1	2
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	стратегии на стадии спада отрасли	быстрый выход в начале стадии спада в условиях, когда структура отрасли – неблагоприятная, предприятие в сравнении с конкурентами не имеет особых преимуществ	максимизация денежных потоков при работе в отобранном сегменте, в условиях, когда структура отрасли – неблагоприятная, предприятие в сравнении с конкурентами имеет особые преимущества	стратегия развития товара / модернизация товара	максимизация денежных потоков или быстрый выход в условиях, когда структура отрасли – благоприятная, предприятие в сравнении с конкурентами не имеет особых преимуществ	лидерство или отобранный сегмент, в условиях, когда структура отрасли – благоприятная, предприятие в сравнении с конкурентами имеет особые преимущества	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	тип стратегии исходя из характера конкурентных преимуществ	применение стратегии пассивного маркетинга (установление низкой цены – стимулирование быстрого признания рынком нового товара)	применение стратегии диверсификации – новые продукты на новых рынках – наиболее рискованная: риск отстать в технологии производства и снижении издержек, опасность имитации уникальных свойств товара конкурентами / проникновение на новый рынок продукции	применение стратегии фокусирования / стратегии узкой специализации –на одном или нескольких узких сегментах рынка, отдельной группе покупателей, товаров, в т.ч., на уникальных товарах (улучшение качеств и потребительских свойств) /стратегий лидерства в стратегии дифференциации – риск – изменение конъюнктуры рынка, успешные действия, предпринимаемые конкурентами, проектная структура управления, наличие лидера и высококвалифицированного персонала	применение стратегий на основе лидерства в издержках – возможность предприятия продавать стандартизированные массовые товары более эффективно, чем конкуренты за счет низких затрат или эффективного продвижения продукции на рынок по средним ценам; риски – сложность сохранения низких цен в условиях инфляции, возможность конкурентами разработки улучшенной продукции, ввода нового оборудования	применение стратегий конкурентных преимуществ: дополнительный доход за счет монопольных цен, блокирование входа в отрасль за счет владения исключительными правами на продукцию, технологию и т.п., отсутствие товаров – заменителей, имидж – новатора; в условиях отсутствия аналогов, наличия спроса на нововведения	4	3	3	3	3
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	эффективность процесса определения рыночной стратегии	высокая вероятность неверного определения рыночной стратегии	высокая вероятность несоответствия стратегии оценке рынка и возможностям предприятия	приемлемый уровень эффективности процесса определения рыночной стратегии	определение эффективной стратегии поведения на рынке осуществляемое на постоянной основе	определение эффективной стратегии поведения на рынке осуществляемое на постоянной основе в условиях высокой эффективности проводимых мероприятий	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	мотивация спроса (формирование спроса и стимулирование сбыта) / характеристика проводимой политики мотивации в зависимости типа продукции и характеристики рынка	наличие существенных барьеров для вхождения в отрасль для предприятия	продукция предприятия характеризуется нестабильным спросом у отдельных групп покупателей из-за относительно высоких цен, более широкого круга услуг по обслуживанию	постоянное проведение политики сокращения нерентабельных видов продукции	наличие подтвердившей свою эффективность системы введения на рынок новых товаров	наличие существенных барьеров для вхождения в отрасль конкурентов	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	методы стимулирования сбыта / стратегия стимулирования сбыта продукции	практически полное отсутствие конкретных мероприятий, направленных на стимулирование спроса в условиях отсутствия	использование отдельных инструментов маркетинга в краткосрочной перспективе /поиск новых сегментов рынка, новых каналов	сбор, обработка и систематическая оценка информации о рынке, рыночной среде – спрос и конкуренция, поведение клиентов и нужды	повышение технического уровня продукции; освоение новой продукции; активизация продвижения продукции на рынке /	выпуск качественно новой продукции; использование новых форм ее продвижения на рынке; ориентация на различные	4	3	3	2	2

		(скидки, условия реализации в кредит, лизинг и т.п.) /характеристика оперативных маркетинговых мероприятий	стабильного спроса на продукцию предприятия	продвижения продукции и дистрибуции; активные методы работы с потребителями	потребителей, изучение конкурирующих продуктов / расширение всех видов сервиса, интенсификация продвижения продукции на рынке, развитие дистрибьюторской сети; снижение цен; интенсификация работы с потребителем	проведение анализа инструментов маркетинга и прочих факторов	типы потребителя; использование новых форм торговли и сбыта					
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии / Риск стратегии на рынке	ориентация на клиента в деятельности компании / степень соответствия структуры предприятия задачам удовлетворения потребностей каждого из целевых рынков / соответствие программы маркетинга потребностям различных рыночных сегментов	процесс производства продукции в первую очередь ориентирован на существующие производственные мощности предприятия	процесс производства продукции в первую очередь ориентирован на существующие производственные мощности предприятия, при этом, на предприятии ведется работа по поиску альтернативы существующей системы сбыта /дифференциация покупателей не проводится	продукция предприятия отвечает принципу обслуживания большого числа рынков с одинаковой средней степенью эффективности	дифференциация продукции для различных сегментов потребителей	существующая программа маркетинга позволяет концентрировать усилия на удовлетворении потребностей каждого целевого рынка с целью максимального роста и увеличения потенциала компании	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика рыночной стратегии /Риск стратегии на рынке	применение системного подхода при планировании маркетинга с учетом влияния различных факторов окружения	планирование маркетинга не осуществляется	системный подход при планировании маркетинга не применяется, предприятие фокусируется исключительно на существующей базе заказчиков	системный подход при планировании маркетинга применяется в ограниченной степени, основные усилия направлены на обслуживание непосредственной и существующей базы заказчиков	применение системного подхода при планировании маркетинга, учет возможностей и угроз, моделирование спроса на продукцию с помощью временного ряда и многофакторной регрессии (факторы: н-р, доход населения, время года, доля рынка, сегмент рынка)	применение системного подхода в планировании маркетинга в условиях высокой эффективности его использования	4	3	2	3	2
Риски сбыта	Эффективность организации маркетинга	уровень контроля и координации деятельности по основным направлениям маркетинга	отсутствие контроля за деятельностью, возникновение конфликтов между различными направлениями маркетинга	низкий статус службы маркетинга и сбыта на предприятии	уровень контроля и координации деятельности по основным направлениям маркетинга является удовлетворительным	достаточно высокий уровень контроля и координации деятельности по основным направлениям маркетинга, обеспечивающий слаженную работу различных функциональных областей	уделение достаточного внимания высшего руководства оценке важности эффективной организации службы маркетинга в условиях высокой эффективности производимых маркетинговых мероприятий	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	характеристика текущих потребностей рынка	насыщение рынка в условиях однородных потребностей рынка (возможность наступления деструктивности процесса реализации представленного товара в условиях элитарных потребностей рынка	потребности рынка элитарные, что приводит к определенным сложностям с обслуживанием; существенные различия между экономической эффективностью и эффективностью менеджмента; деструктивность – при снижении качества удовлетворения потребностей рынка; цель: выживание на конкурентном рынке; ориентация на индивидуального	потребности рынка однородные: сравнительно узкий ассортимент закупаемых ресурсов, стандартный сервис, экстенсивные методы развития или потребности рынка элитарные в условиях, когда обеспечивается внедрение программ обогащения труда, интенсивные методы развития	потребности рынка однородные, в условиях когда рынок характеризуется широким охватом и предприятие может предоставить достаточно высокое качество продукции, удобство обслуживания; получение предприятием экономии на переналадках оборудования	потребности рынка разнородные, в условиях которых обеспечивается уровень качества в зависимости от требований клиентов, разнообразный сервис, дифференцированный набор продукции и услуг; сочетание специализации и универсализации	5	3	2	2	2

				потребителя; частые переналадки оборудования, рост конкуренции								
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	оценка емкости рынка / анализ возможностей рынка и его секторов / размер рынка /общая емкость рынка (потенциальная и реальная) по отношению к предлагаемой и аналогичной продукции, к моменту выхода предполагаемой продукции на рынок (низкая, средняя, высокая)	отсутствие прогнозируемого сбыта продукции, генерируемой проектом или предприятием осуществлена ошибочная оценка сегментации и объема рынка	недостаточная степень изученности целевого рынка, в условиях высокой вероятности переоценки уровня емкости рынка, что может привести к неэффективности вложений / ошибочное определение размеров ключевых сегментов рынка	недостаточная степень изученности целевого рынка, в условиях высокой вероятности недооценки уровня емкости рынка, что может привести к потери доли рынка сбыта	проведение анализа объемов и динамики продаж продуктов	проведение сегментного анализа рынка (определение наиболее выгодной дифференциации цен на продукцию, выпускаемой предприятием с целью максимального учета различий между сегментами рынка по чувствительности покупателей к уровню цен продукции и по уровню затрат предприятия для наиболее адекватного удовлетворения требований покупателей из различных сегментов: установление состава покупателей в различных сегментах рынка, определение границы между отдельными сегментами для того, чтобы установление предприятием пониженные цены на продукцию в одном из сегментов не мешало установлению более высоких цен в других сегментах) и анализа особенностей сегмента рынка, важнейших тенденций и ожидаемых изменений и возможностей	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	отличительные характеристики и размер основных рынков и сегментов рынков, в т.ч., второстепенные рынки и их основные характеристики	возможность реализации товара на географически на одном рынке, на котором отсутствует спрос на продукцию предприятия в объеме достаточном для обеспечения возможности функционирования предприятия	реализация товара в настоящее время осуществляется географически на одном рынке, спрос на продукцию предприятия не достаточен для обеспечения возможности функционирования предприятия, существует возможность выхода на рынки других территорий	реализация товара в настоящее время осуществляется географически на одном рынке, спрос на продукцию предприятия достаточен для обеспечения возможности функционирования предприятия	реализация товара в настоящее время осуществляется географически на одном рынке, при этом спрос на продукцию предприятия достаточен для обеспечения возможности функционирования предприятия в условиях наличия возможности выхода на рынки других территорий	реализация товара в настоящее время осуществляется географически на различных рынках, что приводит к существенному повышению эффективности функционирования предприятия	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	характер спроса	спрос на продукцию носит сезонный характер в условиях невозможности проведения мероприятий, направленных на сокращение уровня постоянных издержек в периоды времени, когда продукция предприятия не пользуется спросом	спрос на продукцию предприятия носит сезонный характер в условиях возможности некоторого сокращения издержек производства в периоды, когда продукция предприятия не пользуется спросом, имея при этом убыточный финансовый результат от функционирования	спрос на продукцию предприятия носит сезонный характер в условиях наличия возможности существенного снижения уровня издержек в периоды, когда продукция предприятия пользуется низким спросом и обеспечения безубыточного функционирования предприятия	уровень спроса на продукцию предприятия практически постоянен	уровень спроса на продукцию предприятия практически постоянен, в настоящее время наблюдается тенденция существенного роста спроса на продукцию предприятия	2	2	2	2	2
Риски сбыта	Общая характеристика рынка	доля предприятия на рынке	отсутствует устойчивый рыночный сегмент, занимаемый предприятием	доля предприятия на местном рынке не превышает 5% рынка, и не предоставляет	доля предприятия на местном рынке не превышает 5% рынка в условиях возможности	доля предприятия на рынке превышает 5%, продукция предприятия пользуется	доля предприятия на рынке превышает 5%, продукция предприятия пользуется	4	3	3	1	1

	производимой предприятием продукции			возможности для предприятия осуществлять деятельность постоянно с положительным финансовым результатом	осуществления предприятием финансово-хозяйственной деятельности с положительным финансовым результатом	большим спросом по сравнению с продукцией трех основных конкурентов	большим спросом по сравнению с продукцией трех основных конкурентов в условиях проведения предприятием мероприятий, направленных на дальнейшее увеличение рыночной доли					
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	степень диверсификации потребителей продукции предприятия	практически вся продукция предприятия реализуется одному покупателю, деятельность которого в настоящее время убыточная	практически вся продукция предприятия реализуется одному или нескольким покупателям, деятельность которых в настоящее время безубыточная	наличие определенного числа ключевых клиентов, отношения с которыми могут быть охарактеризованы как достаточно стабильные	диверсифицированная структура потребителей продукции, в условиях наличия достаточно стабильного спроса на продукцию предприятия	диверсифицированная структура потребителей продукции, в условиях наличия стабильного спроса на продукцию предприятия и возможности быстрого поиска других покупателей в условиях переключения спроса со стороны традиционных покупателей продукции	4	3	2	3	3
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	доля продаж, приходящаяся на территории, лежащие вне зоны основных операций предприятия / степень географической дифференциации сбыта продукции	доля продаж, приходящаяся вне зоны основных операций предприятия превышает 50% в условиях существенных трудностей транспортировки продукции исходя из ее специфики, в т.ч., скоропортящаяся продукция	доля продаж, приходящаяся вне зоны основных операций предприятия превышает 50% в условиях существенных трудностей транспортировки продукции, в связи с высокими транспортными расходами и необходимостью транспортировки продукции за счет предприятия	доля продаж, приходящаяся вне зоны основных операций предприятия превышает 50%, в условиях транспортировки продукции за счет средств заказчиков	практически вся продукция предприятия реализуется в регионе функционирования предприятия, в т.ч., в условиях наличия географических преимуществ рынка	продукция предприятия реализуется в регионе функционирования предприятия, имеются объективные предпосылки к выходу на рынки других территорий в условиях возможности организации транспортировки товара эффективным образом, в т.ч., за счет средств покупателей	2	3	2	3	3
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	прогнозируемая конъюнктура на рынке сбыта, характеризующая будущее соотношение спроса и предложения, ожидаемый уровень цен и объемы продаж, доходы от инвестиций / включая оценку этапов вывода на рынок товаров и услуг, роста, зрелости, насыщения рынка и упадка спроса	высокая вероятность негативного изменения конъюнктуры рынка / негативное для предприятия соотношение спроса и предложения на рынке / снижение спроса в результате ухудшения ситуации в регионе / высокий уровень конкуренции со стороны отечественных и иностранных производителей	планируемое снижение ожидаемых цен или ухудшение возможности реализации (в т.ч., за счет расторжения долгосрочных контрактов на реализацию) / отсутствие «старого» товара на рынке (в случае отсутствия одного из источников поступления денежных средств прогнозируется возникновение убытков) /риск изменения структуры и объема спроса, вызванный колебаниями деловых циклов, не в пользу продукции предприятия /неустойчивость спроса на фоне роста предложения	наличие спроса на продукцию, аналогичную производимой предприятием на региональном рынке или наличие существенного потенциала роста рынка с сохранением объема реализации предприятия на рынке (снижение доли)	четкое понимание предприятием тенденций в изменении спроса и предложения в условиях наличия достаточно стабильного спроса на продукцию предприятия / наличие существенного потенциала роста рынка с сохранением доли предприятия на рынке	растущий спрос на продукцию, производимую предприятием в условиях наличия стабильного достаточного спроса / наличие существенного потенциала роста рынка и увеличения доли предприятия на рынке	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	прогнозирование возможности выхода на рынки других стран	полное отсутствие возможности в выходе продукции предприятия на международный рынок в условиях низкого уровня спроса на продукцию на отечественном рынке	высокая вероятность изменений на рынке, которые не могут быть охарактеризованы как позитивные	наличие устойчивого спроса на продукцию предприятия на внутреннем рынке	наличие устойчивого спроса на продукцию предприятия на внутреннем рынке, существует некоторая возможность вывода продукции предприятия на внешние рынки	возрастающий спрос на продукцию предприятия на местном рынке, как вследствие быстрого роста рынка, так и возможности завоевания доли на рынке за счет имеющихся конкурентных преимуществ, широкие возможности выхода на мировой рынок	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Общая	колебания уровня	возможно резкое снижение	возможно резкое снижение	относительная стабильность	наличие определенной	спрос на продукцию	4	3	3	1	1

	характеристика рынка производимой предприятием продукции	цен (коэффициент колебания – отношение цены на рынке и нормативной цены у поставщика)/ диапазон изменения уровня цен / эластичность сложившихся на рынке цен / чувствительность рынка к изменению объемов, цен и качественных характеристик товаров / реакция клиентов на различные цены	спроса на продукцию предприятия при условии увеличения цены не более, чем на 10%, вплоть до угрозы банкротства предприятия и/или снижение уровня цен реализации продукции в условиях возрастания конкуренции	спроса на продукцию предприятия при условии увеличения цены более, чем на 10%, способное привести к существенному отрицательному финансовому результату деятельности предприятия и/или значительные колебания уровня цен, которые не могут быть охарактеризованы как позитивные	уровня цен на продукцию предприятия или возможно некоторое снижение спроса на продукцию предприятия в случае увеличения цены более, чем на 10%, позволяющее осуществлять безубыточную финансово-хозяйственную деятельность предприятия	устойчивости спроса на продукцию предприятия в случае изменения уровня цены на продукцию, не более 15%	предприятия слабо подвержен изменению в зависимости от уровня цены, дополнительно также в связи с тем, что увеличение цены продукции приводит к существенному улучшению ее качественных характеристик					
Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции	государственное регулирование рынка	характер государственного регулирования рынка существенно затрудняет возможность осуществления деятельности в данном рыночном сегменте	наличие существенных ограничений в области существующих стандартов, налогообложения, кредитного контроля и регулирования зарубежных связей	государственное регулирование отрасли может быть охарактеризовано как нейтральное	благоприятная государственная политика, практика и законодательство в сфере потребления, производства, импорта и экспорта продукции, предусмотренной проектом	благоприятная государственная политика, практика и законодательство в сфере потребления, производства, импорта и экспорта продукции, предусмотренной проектом, возможность привлечения субсидий	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика рыночного поведения предприятия	характеристика рыночных целей предприятия	рыночные цели предприятия четко не сформулированы	рыночные цели предприятия сводятся к использованию имеющихся ресурсов	рыночные цели предприятия представляют собой расширение доли регионального рынка	рыночные цели предприятия представляют собой расширение доли регионального рынка и замещение импорта	рыночные цели предприятия представляют собой расширение доли регионального рынка, замещение импорта и проникновение на международный рынок	4	3	3	2	2
Риски сбыта	Характеристика рыночного поведения предприятия	действия предприятия для достижения поставленной цели / стратегия проекта – средства и действия для достижения целей	игнорирование изменений	адаптация к изменениям – динамическое равновесие с окружающей средой, предприятия не реализуют полностью свой потенциал, терпят дополнительные убытки от перестроек, в том числе, не оправданных	действия предприятия представляют собой ориентацию на ограниченную группу покупателей	проведение мероприятий, направленных на занятие определенной рыночной ниши	предвидение изменений (оптимальная стратегия) опережающее отражение действительности – возможность получить преимущества по отношению к изменениям, происходящим в окружающей среде	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика рыночного поведения предприятия	основные сегменты предполагаемого рынка (разделение рынка на однородные группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары и комплексы маркетинга) / выделение сегмента, которого намерено ориентироваться предприятие	отсутствие понимания у руководства предприятия необходимости разделения рынков на т.н. «свои» и «чужие»	нацеленность руководства предприятия на узкий сегмент рынка	ориентация продукции предприятия на продажу на широком рыночном сегменте, в условиях наличия на нем значительного числа конкурентов	ориентация продукции предприятия на продажу на широком рыночном сегменте в условиях наличия определенного количества конкурентов на рыночном сегменте в ситуации наличия четкого понимания структуры сегментирования рынка у руководства предприятия	ориентация продукции предприятия на продажу на широком рыночном сегменте в условиях низкого уровня насыщенности рыночного сегмента	3	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика рыночного	анализ не удовлетворяемого	полное отсутствие проведения анализа спроса в	планирование предприятием потеснить конкурентов в	планирование предприятием занять новую рыночную нишу в	планирование предприятием занять новую	планирование предприятием занять новую	4	3	2	1	1

	поведения предприятия	аналогами спроса; прогноз объемов продаж продукции /выбор "ниши" рынка / предполагаемая доля рынка, которую займет продукция предприятия	условиях фактического отсутствия спроса на продукт, приводящее к деградации качества товаров и сложностей его «реанимации» при повышении спроса	условия отсутствия существенных конкурентных преимуществ предприятия	условиях отсутствия достаточных обоснований	рыночную нишу на основании проведенного прогноза объема продаж по различным сегментам рынка	рыночную нишу на основании проведенного прогноза объема продаж по различным сегментам рынка в условиях наличия обоснованной программы конкретных мероприятий, ее эффективного проведения и контроля над осуществлением мероприятий					
Риски сбыта	Характеристика рыночного поведения предприятия	применяемые методы оценки спроса – рыночного и спроса на продукцию компании, в т.ч., его стабильности спроса	покупательский спрос изучен в недостаточной мере	использование метода опроса потребителей продукции, в условиях, когда указанный метод может дать существенные отклонения от фактического спроса	применение метода аналогов	путем оценки масштабов функциональной потребности (определение среднестатистических норм потребления продукта потребителем)	на основе независимых прогнозов относительно развития рынка в перспективе, содержащих как прогноз изменения цен на продукцию на период реализации проекта, так и информацию о потенциальных конкурентах планируемой к выпуску продукции, а также с применением трендового метода	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика рыночного поведения предприятия	применяемые методы оценки возможного объема продаж	осуществление оценки возможного объема продаж на основании данных по мощности оборудования, при наличии ошибок в определении мощности	осуществление оценки возможного объема продаж на основании данных по мощности оборудования	осуществление оценки возможного объема продаж на основании анализа емкости рынка	осуществление оценки возможного объема продаж на основании мощности оборудования с анализом емкости соответствующего рынка	осуществление оценки возможного объема продаж на основании анализа емкости рынка, с учетом графика выхода проекта на проектную мощность и сезонных колебаний спроса	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика проводимой рекламной компании	общая характеристика проводимых рекламных мероприятий	высокая смета расходов на рекламу, не позволяющая реализовать товар с прибылью и/или снижение объема продаж из-за отсутствия рекламы, способное привести к банкротству предприятия	высокий риск неверной сегментации и выбора формы рекламы – распределение между различными группами покупателей	характеристика рекламной политики как достаточно эффективной, в условиях проведения рекламных мероприятий без дифференциации по различным потребительским сегментам	обоснованная рекламная политика предприятия, в соответствии с которой рекламные мероприятия проводятся с дифференциацией по различным потребительским сегментам	обоснованная рекламная политика предприятия, в соответствии с которой рекламные мероприятия проводятся с дифференциацией по различным потребительским сегментам в условиях постоянного совершенствования рекламной политики предприятия / наиболее эффективная по сравнению с конкурентами политика в плане привлечения потребителей с учетом затрат на рекламу	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика проводимой рекламной компании	качество рекламной компании с точки зрения соответствия требованиям проекта	очень низкое качество рекламной компании, способной сформировать негативный имидж продукции предприятия, осуществление рекламных мероприятий сторонними контрагентами, имеющими негативную деловую репутацию и/или обладающими низким уровнем профессионализма и/или несоответствие рекламной компании действующему	низкое качество рекламной компании, возможность определенного приукрашивания свойств продукции, неконкретность описания ее отдельных характеристик, проводимая рекламная компания может не принести позитивного результата в виде формирования спроса на продукцию предприятия	приемлемый уровень качества проводимых рекламных мероприятий, текст рекламы – яркий, лаконичный и броский	относительно высокое качество проводимой рекламной компании, способной сформировать устойчивый спрос на ранее известную продукцию стабильно функционирующего предприятия; проведение оценки эффективности рекламной компании с применением коэффициента – увеличение продаж на каждый вложенный рекламный	очень высокое качество проводимой маркетинговой компании, способной сформировать устойчивый спрос на новую продукцию вновь созданного предприятия, высокая новизна, позитивный эмоциональный эффект рекламной компании	4	3	2	1	1

			законодательству			рубль						
Риски сбыта	Характеристика проводимой рекламной компании	количество рекламы: недостаточная или избыточная по интенсивности, объему, частоте доведения	недостаточная частота проводимой рекламной компании, приводящая практически к полному отсутствию эффективности рекламной компании	избыточный характер рекламных мероприятий, возможно формирования негативного имиджа продукции	постоянный характер проведения рекламных мероприятий, частота которых может быть оценена как приемлемая	постоянный характер проведения рекламных мероприятий, характеризующихся целенаправленностью и плановостью	постоянный характер проведения рекламных мероприятий, характеризующихся целенаправленностью и плановостью в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на дальнейшее повышение эффективности	3	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика проводимой рекламной компании	характеристика применяемых видов рекламы	новая информация о товарах, направляемая по почте для продукции, которая может быть охарактеризована как покупаемая импульсивно	специализированные статьи в торговых журналах, написанных руководителями компании и/или проведение семинаров для покупателей по применению продукции и/или выступления руководителей компании перед торговыми ассоциациями при реализации продукции, пользующейся массовым спросом	товарная реклама (основной упор у малых предприятий)	представление продукта не самого по себе, а как средства удовлетворения определенной потребности	высокое качество рекламных мероприятий, представляющих собой рекламирование определенного стиля жизни	3	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика проводимой рекламной компании	характеристика фирменной рекламы, фирменного стиля, политика в отношении торговой марки	низкое качество фирменной рекламы предприятия, существенный риск утраты контроля за «имиджем» предприятия или полное отсутствие фирменной рекламы	отсутствие фирменной маркировки товара	указание адреса и телефона предприятия упаковках продукции, при возможности, и на самой продукции; наличие фирменных бланков, визитных карточек	фирменная реклама, включающая в себя дополнительно специальное обучение персонала, работающего с покупателями с целью правильного представления имиджа компании, наличие фирменной одежды; интеллигентность сотрудников	полный комплекс рекламных мероприятий, направленных на поддержание сформированного устойчивого позитивного имиджа предприятия	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика проводимой рекламной компании	учет жизненного цикла продукции	полное отсутствие учета жизненного цикла продукции при проведении рекламных мероприятий, например, рекламирование основных и дополнительных потребительских свойств продукции, с устойчивым положением на рынке	отсутствие понимания необходимости учета жизненного цикла продукции при проведении рекламных мероприятий, в настоящее время рекламная политика предприятия не может быть признана эффективной	на предприятии существует понимание, что заранее определенное и просчитанное движение товара по стадиям или фазам жизненного цикла позволяет своевременно принять меры, соответствующие переживаемой продуктом стадии, однако, отсутствует эффективная система корректировки маркетинговых мероприятий в зависимости от стадии жизненного цикла товара	приемлемый уровень эффективности применения учета жизненного цикла товара при рекламе: для нового товара – акцентирование основных и дополнительных потребительских свойств, способов его применения и т.п., на следующем этапе – убеждающая реклама (с целью сформировать предпочтение к данному товару), на этапе рыночной зрелости – напоминающая реклама, убеждающая потребителей в правильности выбора	эффективное использование учета жизненного цикла продукции как инструмента своевременного упреждения и преодоления падения спроса на товар	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Уровень обслуживания	характеристика системы послепродажного (гарантийного) обслуживания / создание сети гарантийно-технического обслуживания (скорость	гарантийное обслуживание продукции отсутствует, в условиях достаточно частной необходимости обращения за ремонтом продукции	крайне неэффективная система послепродажного обслуживания, выполняемого силами самого предприятия / низкая степень удобства получения услуг по гарантийному обслуживанию продукции для потребителей	продукция предприятия подлежит гарантийному обслуживанию исключительно на самом предприятии, система обслуживания может быть охарактеризована достаточно эффективная, однако, обращение за ремонтными услугами к предприятию для потребителя затруднено, в том	наличие специализированных сервисных организаций (как сторонних организаций, так и связанных с предприятием – изготовителем), выполняющих гарантийное обслуживание продукции довольно удобным для	широкая сеть специализированных сервисных организаций (как сторонних организаций, так и связанных с предприятием-изготовителем), выполняющих гарантийное обслуживание продукции удобным для потребителей	4	3	2	3	3

		сервисного обслуживания, географическая близость центров обслуживания; повторная необходимость в сервисе / сервисное обслуживание)			числе в связи с необходимостью транспортировки продукции на предприятие- изготовитель	потребителей продукции способом /возможность осуществления гарантийного ремонта и обслуживания наиболее удобным для потребителя способом	продукции способом / возможность осуществления гарантийного ремонта и обслуживания наиболее удобным для потребителя способом за счет созданных резервов расходов по гарантийному ремонту и гарантийному обслуживанию на предприятии					
Риски сбыта	Уровень обслуживания	организация обратной связи от потребителей к производству, включая рассмотрение претензий потребителей / возможность возврата приобретенной продукции	обратная связь по приобретенной продукции отсутствует /возможность возврата приобретенной продукции полностью отсутствует, в том числе, и в случае выявления производственных дефектов продукции	низкая эффективность взаимодействия с предприятием по приобретенной продукции, возврат товара, в котором обнаружен дефект возможен исключительно по результатам проведения экспертизы и/или в случаях выявленных производственных дефектов	приемлемая степень эффективности обратной связи потребителей с предприятием, готовность предприятия принять товар с обнаруженным дефектом, а также в строго регламентированных случаях	высокая степень эффективности обратной связи от потребителей к производству, готовность принять обратно поставленный товар с обнаруженным дефектом и заменить его в кратчайший срок качественным, повышающая привлекательность продукции для клиентов, и не приводящая к возникновению затоваривания у предприятия	высокий уровень активности службы сервиса, достаточно широкие возможности возврата приобретенной продукции, в т.ч., и с нарушенной упаковкой (по сниженным ценам), повышающие привлекательность продукции для клиентов, и не приводящие к возникновению затоваривания у предприятия, эффективное применение концепции "жалоба как подарок"	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Уровень обслуживания	скорость выполнения заказа / совершенствование процедуры обработки заказов / скорость обслуживания (выписка документов, отгрузка товаров, время от оформления заказа до поставки, простота оформления заказов)	крайне низкая скорость выполнения заказа, включая процедуру обработки заказа	скорость выполнения заказов ниже, чем средняя	скорость выполнения заказов средняя в условиях проведения мероприятий, направленных на совершенствование процедуры обработки заказов	высокая скорость выписки документов; средняя скорость отгрузки товаров /наличие резерва запасов (оперативное выполнение срочных заказов) / четкое соблюдение сроков поставки	высокая скорость выписки документов и отгрузки товаров	4	3	2	4	3
Риски сбыта	Уровень обслуживания	удобство приобретения продукции предприятия для потребителя	приобретение продукции предприятия является не достаточно удобным для потребителя	приобретение продукции предприятия является не достаточно удобным для потребителя, в условиях, когда продукция предприятия является уникальной	довольно эффективная система товаропродвижения продукции	обеспечение различной партионности отгрузки по желанию заказчика	возможность доставки товара по аварийному заказу	5	3	2	3	2
Риски сбыта	Уровень обслуживания	выбор оптимального вида транспорта и маршрута; цены, по которым оказываются услуги товародвижения покупателю	существенные трудности с транспортировкой продукции, в условиях, когда высокая стоимость товаропродвижения продукции существенно снижает спрос на продукцию предприятия	возможность предоставления транспортных услуг с взиманием дополнительной платы за доставку	транспортировка товаров осуществляется в сроки, приемлемые для покупателей продукции по ценам, не приводящим покупателей к отказу от приобретения поставляемой продукции	широкий выбор автотранспорта различной грузоподъемности, транспортировка товара до пунктов продаж включена в стоимость товара и позволяет предприятию эффективно осуществлять текущую деятельность	обеспечивается оперативность доставки приобретаемого товара, с возможностью доставки товара в день недели, выбранный клиентом (предварительный заказ); финансовые условия доставки являются взаимовыгодными для покупателей и предприятия	4	3	2	2	1
Риски сбыта	Уровень обслуживания	организация складской сети	складская сеть отсутствует в условиях невозможности /	избыточная складская сеть, существенные расходы на	наличие складской системы, которая не может быть	обоснованная система размещения складов	широкая сеть складов, с которых осуществляется	4	3	2	2	2

			крайне низкой эффективности организации работы без наличия складской сети	содержание сети, приводящие к возникновению отрицательного финансового результата деятельности предприятия	охарактеризована как крайне эффективная, на предприятии существует понимание необходимости оптимизации складской сети и проводятся мероприятия, направленные на ее оптимизацию		поставка товаров в оптимальные для покупателей сроки, содержание которой является финансово-оправданным					
Риски сбыта	Уровень обслуживания	управление объемом запасов / уровень запасов товара и запасных частей к товарам всей номенклатуры, в том числе и к снятым с производства	полное отсутствие запасных частей; недостаточный уровень запасов товара и комплектующих, приводящий к отказу покупателей от дальнейших покупок товара и к простоям производства из-за отсутствия комплектующих	избыточный уровень запасов, комплектующих и готовой продукции, приводящий к существенному снижению эффективности функционирования предприятия	на предприятии поддерживается приемлемый уровень запасов, комплектующих и готовой продукции без существенных расчетов, подтверждающих эффективность их формирования в данном размере	на предприятии поддерживается оптимальный уровень запасов, комплектующих и готовой продукции в условиях проведения расчетов их оптимального количества	на предприятии поддерживается оптимальный уровень запасов, комплектующих и готовой продукции в условиях проведения расчетов их оптимального количества и внесения необходимых корректив в случае изменения фактических данных	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Уровень обслуживания	наличие стандартной универсальной тары (упаковки)	отсутствие тары, удобной для транспортировки партиями в условиях производства негабаритной продукции	возможность предоставления услуг по упаковке приобретенного негабаритного товара с взиманием дополнительной платы за упаковку, которая существенно повышает стоимость приобретенной продукции	возможность предоставления услуг по упаковке приобретенного товара с взиманием дополнительной платы за упаковку	возможность предоставления услуг по упаковке товара с взиманием дополнительной платы за упаковку в условиях, когда упаковка товара делает товар пригодным для самостоятельной транспортировки /проведение усовершенствования услуги по упаковке закупленного товара при его отгрузке	возможность предоставления услуг по упаковке приобретенного товара без взимания дополнительной платы за упаковку в условиях, когда упаковка товара делает товар пригодным для самостоятельной транспортировки	4	3	2	3	2
Риски сбыта	Уровень обслуживания	торговые риски	высокая вероятность задержки платежей, отказа от платежей в период транспортировки товара	высокая вероятность потерь в связи с неуделением должного внимания условиям перевозок и хранения товара	лимитирование предельного объема коммерческого кредита, предоставляемого предприятием	риск непоставки товара предприятием и неполучения оплаты за реализованную продукцию минимален	эффективная система логистики на предприятии	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Уровень обслуживания	доступность продукта	осуществление реализации товара в специализированных точках продаж, расположение и график работы которых является относительно неудобным для конечного пользователя	осуществление реализации товара в специализированных точках продаж, расположение и график работы которых является приемлемым для конечного пользователя	осуществление реализации товаров в розничной сети (по ценам, несколько превышающим цены, возможные к установлению для продажи в специализированных точках)	осуществление реализации товаров конечному потребителю как в специализированных точках продаж, так и розничной сети (по ценам, несколько превышающим цены в специализированных точках)	осуществление реализации товаров конечному потребителю как в специализированных точках продаж, так и розничной сети (по ценам, соответствующим ценам, установленным в специализированных точках)	4	3	2	4	4
Риски сбыта	Уровень обслуживания	время на сбыт	длительное время на сбыт продукции предприятия в условиях производства скоропортящейся продукции	длительное время на сбыт продукции, в том числе, за счет необходимости ее транспортировки, что приводит к снижению оборачиваемости оборотных средств предприятия	время на сбыт готовой продукции не влияет отрицательно на деятельность предприятия	короткие сроки реализации продукции предприятия	короткие сроки реализации продукции предприятия, включая наличие системы предварительной записи на продукцию предприятия	4	3	2	3	3
Риски сбыта	Уровень обслуживания	качество и культура обслуживания, удобство времени работы / качество сервиса	низкий уровень сервисных услуг на предприятии, часы работы сервисных центров совпадают с режимом рабочего времени трудоспособного населения	недостаточность сервисных услуг и/или высокая стоимость предлагаемых услуг	возможность получения сервисных услуг приемлемого объема и уровня качества	высокая эффективность выполнения заказа предприятием	обучение и консультирование потребителей, возможность установки продукции силами предприятия	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта	характеристика существующей	очень низкая эффективность стратегии распределения	относительно низкая эффективность стратегии	приемлемая степень эффективности системы	достаточно высокая эффективность стратегии	очень высокая эффективность стратегии	4	3	2	1	1

	продукции /выбор оптимального канала товародвижения	системы распределения продукции / общая характеристика уровня развития сети сбыта продукции / характеристика сбытовой (дистрибьюторской) сети предприятия	продукции, применение одноканальной системы распределения продукции в условиях реализации продукции массового спроса / требуется создание новой сбытовой сети предприятия	распределения продукции, экстенсивное распределение эксклюзивных товаров / требуется существенная модернизация существующей сбытовой сети	распределения продукции в условиях проведения постоянного поиска возможных рынков сбыта продукции	распределения продукции, применение комбинированной системы распределения продукции в условиях необходимости ее применения	распределения продукции, применение комбинированной системы распределения продукции в условиях высокой целесообразности ее применения / внесение каких-либо изменений в сбытовую сеть не требуется					
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	риск выбора применяемых каналов сбыта для каждого продукта / товарной линии	канал представляет собой довольно длинную цепочку (использование стоит дорого и занимает много времени) и/или продукция предприятия распространяется по госзаказу, в настоящее время произошло снижение госзаказа	каналы распределения, приносящие большую часть выручки предприятия не являются наиболее прибыльными или наличие повышенных торговых издержек и/или исключительное право продажи (производитель →один розничный продавец→ покупателям продукции) для товаров, приобретение которых носит редкий характер в условиях наличия эксклюзивных трейдеров, репутации которых возможно нельзя полностью доверять	реализация товара осуществляется через высокодоходный канал распределения, несколько сужающий объем продаж и/или не полностью обоснованное применение селективного распределения для товаров не массового спроса (производитель→ все розничные продавцы→ не все из них - покупателям продукции)	предприятием применяются каналы, которые приносят наибольший доход, н-р, применение интенсивного распределения (производитель →все розничные продавцы→ все из них -покупателям продукции) для товаров массового потребления	предприятием применяются каналы, которые приносят наибольший доход в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на оптимизацию применяемых каналов сбыта, особенно в случае изменений рынка и эффективности функционирования различных каналов сбыта	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	согласованность производимых товаров с существующими каналами сбыта	полный уровень несогласованности товаров и каналов сбыта / снижение объема продаж из-за отсутствия сбытовой сети, способное привести к банкротству предприятия	низкий уровень согласованности производимых товаров с существующими каналами сбыта	наличие заключенных договоров, протоколов о намерениях по реализации товара по предлагаемым ценам	принятие риска функционирования канала путем создания страховых резервов в производственном плане в случае непредвиденных потерь от неэффективного функционирования канала сбыта	высокий уровень согласованности производимой продукции с используемыми каналами сбыта	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	стимулирование сбыта	стимулирование сбыта не осуществляется в связи с отсутствием у руководства предприятия понимания об источниках получения клиентами информации о существовании предприятия и качественных характеристик товара	руководством предприятия проводятся определенные меры, направленные на стимулирование сбыта в условиях низкой эффективности проводимых мероприятий	стимулирование сбыта осуществляется, в основном, за счет приспособления продукции под требования покупателей	стимулирование сбыта осуществляется в рамках разработанной на предприятии политики осуществления маркетинговых мероприятий	проведение активной исследовательской работы, направленной на повышение эффективности сбытовой политики и улучшение потребительских свойств товара	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	специфика уровня диверсификации каналов сбыта, в т.ч., применение смешанных каналов сбыта	сбыт всей продукции предприятия осуществляется через единственный канал сбыта, в условиях низкой эффективности функционирования указанного канала	сбыт всей продукции предприятия осуществляется через единственный канал сбыта, в условиях недостаточной эффективности функционирования указанного канала или широкая диверсификация каналов сбыта в условиях их недостаточной эффективности	приемлемый уровень распределения объемов сбыта по каждому каналу в условиях диверсификации каналов сбыта или использование единичных каналов сбыта, обеспечивающих приемлемый уровень эффективности сбыта	оптимальный уровень распределения объемов сбыта по каждому каналу в условиях диверсификации каналов сбыта или использование единичных каналов сбыта, обеспечивающих достаточно высокий уровень эффективности сбыта	оптимальный уровень распределения объемов сбыта по каждому каналу в условиях диверсификации каналов сбыта или использование единичных каналов сбыта, обеспечивающих достаточно высокий уровень эффективности сбыта в условиях проведения мероприятий, направленных на оптимизацию системы сбыта	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Используемые	эффективность по	неправильное определение	издержки на содержание	создание сетевых складов на	высокая эффективность	высокая эффективность	4	3	1	2	2

	каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	выбранным каналам сбыта (выбирается тот/те канал(ы), которые присутствуют в структуре сбыта) прямой канал (без посредников)	необходимого количества торговых организаций, их размещения, районов обслуживания / неадекватная оценка значимости сети штатных региональных и разъездных сбытовых агентов	собственной сбытовой сети: затраты на реализацию, на транспортировку, на организацию складского хозяйства, приводящие к существенному снижению финансового результата деятельности предприятия и/или наличие ошибок подбора и расстановки кадров в службе сбыта, неэффективно организованной оплаты труда работников службы сбыта, неправильное определение количества занятых торговых работников	целевой территории / применение разновидности по модели открытых дверей предприятия, обеспечивающей низкие издержки, приводящей к отсутствию информации и контроля за дальнейшим продвижением и ценами товара и недостатку информации относительно рыночной ситуации	использования указанного канала в связи с наличием любого из следующих факторов: - расширение производства и освоения рынка; - большое количество продаваемого товара; - производство товара по техническим условиям покупателя/ специфичность эксплуатации изделия; - необходимость наличия высокоспециализированного сервиса; - небольшое число потребителей, расположенных на одной территории	использования указанного канала в связи с возможностью эффективного проведения контроля за ситуацией в рознице (контроль цены для покупателя на месте продажи) через собственный торговый аппарат /эффективная система продаж конечному потребителю на предприятии, в т.ч., за счет наличия достаточной сети собственных складов, совершенствования сервиса в собственной сбытовой сети, постоянного повышения уровня обслуживания					
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	косвенные каналы	стремление предприятия к сокращению количества косвенных каналов и работе напрямую с розничной торговлей в связи с продажей через указанные каналы просроченных и фальсифицированных товаров, обманом покупателей	ограниченность контроля над территориальным охватом в связи с использованием косвенного канала в форме продажи через одного посредника или недостаток информации о конечном потребителе; необходимость организации системы информирования и обучения посредников для технологически сложных товаров, риск повышения затрат на оплату услуг агентов и посредников, продвигающих на рынок производимую предприятием продукцию в условиях использования косвенных каналов в форме многоуровневой системы посредников	приемлемый уровень эффективности используемого косвенного канала путем стимулирования спроса посредством льготных условий сбыта для посредников, субсидированием маркетинговых мероприятий, представлением бесплатно /на льготных условиях специального оборудования	высокая эффективность использования указанного канала в связи с наличием любого из следующих факторов: - реализация товаров на недостаточно изученных рынках; -необходимость частых и срочных поставок небольших партий товаров; -реализация товаров на территориально протяженных и географически разбросанных рынках (возможность снижения значительных транспортных расходов и расходов на создание и поддержание дорогостоящей, широко разветвленной сбытовой сети путем поставки крупных партий товаров небольшому числу оптовиков); - возможность отгружать товар покупателю без предпродажного сервиса, послепродажный сервис незначителен; - рынок товара вертикальный, количество сегментов невелико	высокая экономическая эффективность продвижения товаров с применением косвенных каналов в результате осуществления возврата товаров оптовым продавцам, предоставления скидок на продукцию с дефектами и принятия на себя риска хищения, повреждения и устаревания запасов	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	характеристика принципа выбора посредника	исходя из принципов рыночного поведения и деловой этики	исходя из характера взаимоотношений с фирмой-посредником	исходя из состояния материально- технической базы посредника	исходя из финансового положения посредника (определяемого на основе платежеспособности, источников финансовых поступлений и зависимости от кредитных ресурсов)	исходя из уровня специализации фирмы, занимаемого рыночного сегмента, степени подключенности потенциального посредника к реализации конкурентной продукции	4	3	2	1	1

Риски сбыта	Используемые каналы сбыта продукции /выбор оптимального канала товародвижения	характеристика посредников, в т.ч., наличие дилеров и дистрибьюторов	низкая дисциплина сделок; недостаточная заинтересованность посредника, которому предоставлены исключительные права по сбыту продукции на локальном или региональном рынках, способная привести к несвоевременной реализации и значительным потерям предприятия	высокий процент, взимаемый посредниками, за участие; реализация посредниками продукции конкурентов; необходимость привлечения нескольких дилеров в связи в целесообразностью создания для них конкурентных условий	регулярное предоставление посредниками отчетов о ходе и итогах сбыта	эффективная система стимулирования со стороны товаропроизводителя, обучение посредника рациональным приемам хозяйственной деятельности; осуществление строгого контроля поведения дилеров и дистрибьюторов продукции, их цен и условий оплаты продукции	высокая платежеспособность и дисциплинированность посредников и/или, при условии привлечения дилеров, продажи осуществляются путем создания аппарата менеджеров, формирующих и поддерживающих панель ключевых заказчиков/ или возможность предприятия в условиях подтвержденной эффективности инвестировать в собственный дистрибьюторский ресурс	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Используемые средства коммуникации маркетинга	общая характеристика эффективности использования средств коммуникации маркетинга	неэффективное применение средств коммуникации маркетинга, в том числе, применение одного средства коммуникации маркетинга, не отвечающего потребностям предприятия	недостаточно эффективное применение средств коммуникации маркетинга в условиях использования предприятием различных средств коммуникации маркетинга	достаточно эффективное применение средств коммуникации маркетинга в условиях использования предприятием различных средств коммуникации маркетинга	эффективное применение средств коммуникации маркетинга в условиях использования предприятием различных средств коммуникации маркетинга, четкое закрепление лиц, ответственных за применение средств коммуникации маркетинга	эффективное применение средств коммуникации маркетинга в условиях использования предприятием различных средств коммуникации маркетинга, четкое закрепление лиц, ответственных за применение средств коммуникации маркетинга, четкое определение критериев эффективности мероприятий, выделение профильных клиентов и каналов реализации услуг, позволяющее повысить эффективность рекламной и PR кампаний, увеличив эффективность концентрированного воздействия на целевые аудитории	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Используемые средства коммуникации маркетинга	виды применяемых средств коммуникации маркетинга	использование средств прямого маркетинга в форме личных взаимоотношений с клиентами, публичных выступлений в случае реализации недорогих товаров массового спроса и/или в случае осуществления личных продаж на условиях демонстраирования плохого отношения к клиентам	использование средств «паблик рилейшнз» : пропаганда, отклики прессы, интервью с руководителями предприятия, дни открытых дверей, пресс-конференций, фирменная литература, опубликование годовых отчетов предприятия, лоббизм	использование средств «сейлз промоушн» -продвижение товара на рынок – индивидуальные сбытовые сообщения / опроса потенциальных покупателей, изучение предприятий-аналогов, мнения экспертов и/ или прямого маркетинга в форме прямой рекламы (лично вручаемых рекламных материалов и прямой почтовой рекламы), использование рекомендаций, персональная продажа	использование следующих маркетинговых инструментов: реклама, программы по продвижению, ценообразование и/или эффективное использование прямого маркетинга для небольшого предприятия, в условиях концентрации покупателей на одной территории, для продукции: которой требуется демонстрация в действии; стоимость единицы продукции (изделия) высока; продукция приобретается через равные промежутки времени, требует индивидуальной подготовки к требованиям заказчика; также обменивается на новую	осуществляется стимулирование покупателей в форме самплинга, предоставления им купонов, скидок, кредита, рассрочек, проведения конкурсов, что является высоко обоснованным исходя из специфики предлагаемого товара	4	3	1	3	3

						продукцию при сдаче старой и внесения доплаты						
Риски сбыта	Используемые средства коммуникации маркетинга	бюджет для финансирования продвижения товара на рынок	бюджет недостаточен для донесения информации о продукции предприятия до покупателя	высокие затраты на продвижение товара на рынок, приводящие к высоким ценам на продукцию и соответственно снижению объема продаж	приемлемый в целом уровень бюджета, выделяемого на финансирование рекламных мероприятий, в условиях отсутствия планирования бюджета	бюджет для финансирования рекламных мероприятий может быть оценен как достаточно обоснованный, при этом его планирование осуществляется на основании достигнутых показателей	бюджет для финансирования рекламных мероприятий обоснован, его планирование осуществляется путем проведения точных расчетов в соответствии разработанной системой показателей, включающих в себя как эндогенные, так и экзогенные факторы	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск невостребованности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	уровень зависимости от покупателей	крайне большая зависимость, в случае отказа традиционных покупателей от приобретения продукции, поиск новых покупателей практически не возможен	большая зависимость, в случае отказа традиционных покупателей возможен поиск новых покупателей в длительные сроки в течение которых предприятие не сможет осуществлять безубыточную деятельность	зависимость средняя, поиск новых покупателей и восстановление устойчивости в приемлемые сроки или в длительные сроки	зависимость незначительна, возможен поиск новых покупателей в кратчайшие сроки	зависимость практически отсутствует	4	3	2	3	3
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск невостребованности и произведенной продукции – отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	характеристика текущих потребностей и предпочтений потребителей / структуры потребностей потребителей	недостаточный уровень заказов на продукцию предприятия	недостаточность продукции предприятия для удовлетворения текущего потребительского спроса в условиях невозможности увеличения объема производства	спрос на продукцию предприятия соответствует предложению продукции предприятием	недостаточность продукции предприятия для удовлетворения текущего потребительского спроса в условиях возможности увеличения объема производства в короткие сроки	стабильный устойчивый спрос на продукцию предприятия в условиях наличия тенденций увеличения спроса на продукцию и наличия определенного потенциала расширения производства в условиях значительной текущей рентабельности деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск невостребованности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его	сегментирование потребителей по демографическим признакам: этнический состав, раса, национальность, социальный класс, религиозные убеждения, менталитет и поведенческие традиции населения, возрастные группы, размер семьи, жизненный цикл	существенные различия между требованиями, предъявляемыми к продукции в пределах одного региона	существенные различия между требованиями, предъявляемыми к изделию со стороны потребителей из различных географических регионов	предприятием проводятся исследования емкости рынка и цен, которые готовы заплатить покупатели за товар среди групп населения с различными доходами	проведение предприятием мероприятий, направленных на определение четкой сегментации покупателей по демографическим признакам, выявление потребностей каждой группы	проведение предприятием мероприятий, направленных на определение четкой сегментации покупателей по демографическим признакам, выявление потребностей каждой группы и проведение адресных мероприятий для каждой клиентской группы	4	3	2	1	1

	себестоимость	семьи, пол, уровень дохода, род занятий, образование										
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск невостребованности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	сегментирование по поведенческим признакам склонность покупателей к риску	сегментирование покупателей по поведенческим признакам не осуществляется	проведение сегментирования покупателей в зависимости от реакции на продукт: повод для совершения покупки, искомые блага, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности к товару, степень готовности потребителя совершить покупку и отношение покупателя к товару	проведение сегментирования покупателей в зависимости от реакции на продукт: повод для совершения покупки, искомые блага, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности к товару, степень готовности потребителя совершить покупку и отношение покупателя к товару и квалификации как пользователей: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления, объем требуемых товаров (большой объем /небольшие партии) / требование покупателя срочной и непредвиденной поставки или приоритет уровню обслуживания	проведение сегментирования покупателей в зависимости от реакции на продукт: повод для совершения покупки, искомые блага, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности к товару, степень готовности потребителя совершить покупку и отношение покупателя к товару; квалификации как пользователей: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления, объем требуемых товаров (большой объем /небольшие партии) / требование покупателя срочной и непредвиденной поставки или приоритет уровню обслуживания, а также в зависимости от знаний, квалификации	проведение сегментирования покупателей в зависимости от реакции на продукт: повод для совершения покупки, искомые блага, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности к товару, степень готовности потребителя совершить покупку и отношение покупателя к товару; квалификации как пользователей: с высокой, умеренной или низкой активностью потребления, объем требуемых товаров (большой объем /небольшие партии) / требование покупателя срочной и непредвиденной поставки или приоритет уровню обслуживания, а также в зависимости от знаний, квалификации с учетом склонности покупателей к риску	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск невостребованности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	риск ошибочной оценки сферы потребления – реализации проекта на основе переоцененного авторского задела инновации	значительное несоответствие объема реализации продукции спросу на продукцию	возможность несоответствия запланированного объема реализации продукции текущему спросу на продукцию в связи с существенным изменением макроэкономических параметров	проведение оценки потребности на основе сегментации потребительской базы по текущему предложению продукции на рынке в условиях относительной стабильности макроэкономических параметров	наличие заявок / рамочных договоров / соглашений о намерениях на 100 % продукции предприятия, планируемой к производству, с указанием «нижней» и «верхней» границ цен на нее /проработка контрактов на продажу продукции в части условий их расторжения	формирование спроса в период создания будущей продукции / лояльности потребителей /предприятие нацелено на постоянное опережение ожиданий потребителей /на 100 % продукции предприятия, планируемой к производству, заключены контракты на условиях "take or pay"	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск невостребованности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный	анализ изменения потребителей, н-р, целевой возрастной группы, их приоритетов и предпочтений /изменение потребительских настроений / тенденции в поведении потребителей, в т.ч., моральное старение продукции	негативные сдвиги в общественных потребностях и потребительском спросе /неудовлетворенность клиентов / игнорирование предприятием потребности потребителей в изменении характеристик товара	изменение приверженности потребителей определенной торговой марке /появление на рынке альтернативного продукта	проведение на регулярной основе анализа существования спроса на продукцию предприятия, результаты которого показывают наличие спроса на продукцию предприятия в настоящий момент времени	наличие устойчивой заинтересованности покупателей в продукции предприятия	четкое представление потенциальных клиентов предприятия и их достаточность для успешной реализации проекта (успешного оборота капитала) с возможностью оказания ими помощи в продвижении товаров / поведение на регулярной основе анализа информации о клиентах предприятия, а также о клиентах	4	3	2	1	1

	товар по цене, превышающей его себестоимость						производителей аналогичной и замещающей продукции, об их новых потребностях					
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск неостребованность и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	покупательская преданность продукту и компании / процесс покупки, позиция по отношению к информации /осведомленность покупателя	предпочтения потребителей отличаются высокой подвижностью (характерно для отраслей, выпускающих товары потребительского спроса)	высокая покупательская лояльность продукции конкурентов	анализ возможных для покупателя вариантов закупки продукции у предприятий – конкурентов, осуществление мероприятий по сохранению покупательской лояльности путем формирования в продукции предприятия характеристик, имеющихся у продукции конкурентов и отсутствующих в собственной	поддержание постоянной связи с клиентами и распространение новой информации о нем по всем подразделениям предприятия	существенные усилия предприятия по воспитанию преданности покупателей торговой марке / значительное число постоянных покупателей	4	3	1	2	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск неостребованность и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	анализ цикла покупок потенциальных потребителей (информация об интервале между покупками, а также о периодах максимального и минимального объемов продаж)	анализ цикла покупок потенциальных потребителей не проводится	анализ цикла покупок потенциальных потребителей не проводится; проводится исключительно анализ периодов наибольшего и наименьшего спроса	наличие данных о потреблении продукции ретроспективно за последние 3 года	наличие данных о потреблении продукции ретроспективно за последние 3 года, проведен анализ объема товаров, требующихся покупателям	осуществление анализа цикла покупок на регулярной основе по различным потребительским сегментам	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск неостребованность и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	неплатежеспособность покупателей продукции / снижение доходов населения / оценка покупательской способности целевых потребителей и их чувствительности к цене /снижение потребления из-за изменения цен на продукцию: повышение на продукцию предприятия или снижения на продукцию конкурентов, а также из-за активизации деятельности конкурентов, в т.ч., увеличения	снижение платежеспособного спроса, в т.ч., в результате снижения доходов населения, активизации действий конкурентов (включая снижение цен конкурентами)	невысокая платежеспособность потребителей / невысокий платежеспособный спрос / обладание покупателем информацией о состоянии отрасли предприятия и издержках производства, обусловленных отраслевой принадлежностью, условиях производства, ценах на продукцию, аналогичную производимой предприятием, приводящее к выбору покупателями продукции конкурентов	наличие достаточного платежеспособного спроса на продукцию предприятия в настоящее время	изучение на постоянной основе текущего платежеспособного спроса на производимые виды продукции и прогнозирование его изменения и внесение соответствующих корректировок в политику предприятия	фактический рост реальных доходов населения	4	3	2	2	2

		производства у конкурентов										
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск не востребо­ванности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	снижение потребления вследствие низкого качества продукции	высокий риск ответственности за нанесение ущерба покупателю в соответствии с Законом о защите прав потребителей	отзыв товара или продукции ввиду обнаруженного дефекта	риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат)	осуществление проверки и тщательного контроля отпущаемых товаров	осуществление проверки и тщательного контроля отпущаемых товаров; позитивное влияние качества товара на увеличение спроса на продукцию предприятия	3	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск не востребо­ванности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	риск, связанный с приемкой товара, в т.ч., несвоевременное получение информации о возможности приобретения товара	задержки направления потребителю уведомления о готовности заказа носят регулярный характер из-за некачественно-организованного документооборота на предприятии, что приводит к отказу традиционных покупателей от сотрудничества с предприятием	задержки направления потребителю уведомления о готовности заказа носят регулярный характер из-за некачественно-организованного документооборота на предприятии, что приводит к возникновению у предприятия штрафных санкций перед покупателями	своевременное уведомление покупателей о возможности приобретения продукции, возможность несвоевременной приемки товара потребителем минимизируется наличием в договорах жестких штрафных санкций к покупателю	четкая система оповещения покупателей продукции о сроках получения заказов, высокая дисциплина покупателей по получению продукции, обусловленная длительностью взаимодействия и стремлением сторон к продолжению взаимодействия, для новых контрагентов наличие штрафных санкций в договорах	четкая система оповещения покупателей продукции о сроках получения заказов, высокая дисциплина покупателей по получению продукции, обусловленная длительностью взаимодействия и стремлением сторон к продолжению взаимодействия, а также наличием в договорах штрафных санкций для обеих сторон как в части несвоевременной поставки продукции, так и получения ее	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск не востребо­ванности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость	риск недополучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную без предоплаты продукцию	высокий уровень неплатежей потребителей продукции за отгруженную без предоплаты продукцию вследствие низкой дисциплины платежей потребителей	достаточно высокий уровень неплатежей потребителей продукции за отгруженную без предоплаты продукцию вследствие отсутствия достаточного оборотного капитала	риск неполучения оплаты за реализованную без предоплаты продукцию достаточно низкий в связи с наличием устойчивых взаимоотношений с потребителями продукции	риск неполучения оплаты за реализованную без предоплаты продукцию минимален в связи с наличием устойчивых взаимоотношений с потребителями продукции; риск несвоевременной оплаты минимизируется наличием в договорах штрафных санкций	реализация продукции предприятия осуществляется с оплатой по факту, что не приводит к снижению уровня ее потребления исходя из специфики продукции предприятия	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Риски потребителей / Риск не востребо­ванности и произведенной продукции –отказ потребителя от приобретения продукции / риск поиска	возможность кооперации с покупателями по сырью, ремонтным работам, транспорту, разработке совместных проектов	полное отсутствие возможности кооперации с покупателями по сырью, ремонтным работам, транспорту, разработке совместных проектов	наличие возможности кооперации с покупателем, приводящее к некоторому снижению эффективности взаимодействия	наличие возможности кооперации с покупателем, не приводящее повышению эффективности взаимодействия	наличие возможности кооперации с покупателем, приводящее к некоторому повышению эффективности взаимодействия	наличие возможности кооперации с покупателем, приводящее к существенному повышению эффективности взаимодействия	4	3	2	1	1

	покупателя, желающего приобрести изготовленный товар по цене, превышающей его себестоимость											
Риски сбыта	Ценообразование	формирование цены продукции / методика расчета цен, позволяющая выбрать уровень цен, обеспечивающий доход компании / структура цен на продукцию, верхние и нижние границы цен, ценовая политика (лидерства по издержкам, дифференциации, ниши и т.д.), дифференциация цен по потребителям /конкурентные или договорные	завышенная цена, не позволяющая своевременно продать товары или заниженная цена продукции, не позволяющая осуществлять безубыточное функционирование деятельности	высокая вероятность повышения стоимости продукции вследствие повышения цен на энергоносители, транспортные расходы, сырье, материалы и комплектующие	политика ценообразования, основанная на анализе цен на аналогичную продукцию на рынке (анализ издержек производства и структуры рынка)	политика ценообразования, основанная на соблюдении принципа разумной осторожности, особенно в части порядка пересмотра и аннулирования цен	оптимальный баланс между затратами (внутренние издержки производства и сбыта) и уровнем обслуживания заказчика	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	политика и метод ценообразования (затратное, конкурентное (с учетом цен аналогов), по спросу (с учетом платежеспособности потребителей)) / оценка конкурентоспособности продукции по цене	отсутствие представления у руководства предприятия относительно влияния изменения отпускных цен на объем продаж	установление цен на основе минимального уровня прибыльности, необходимого при продаже каждого вида продукции	установление цен на продукцию предприятия в рамках политики управления сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли	определение цен, способных обеспечить реализацию продукции, и возможных объемов реализации продукции при указанных ценах, объемов производства продукции, необходимых при указанных объемах реализации, средние затраты, рентабельность продукции к затратам и активам предприятия (объем и рынки сбыта определяются только после определения цены)	анализ ценообразования и объема продаж с определением дохода при различных альтернативных вариантах / определение суммы затрат на производство продукции предприятия и ее изменение при изменении объемов продаж продукции в зависимости от изменений политики ценообразования с учетом предельных или приростных затрат при анализе затрат в целях обоснования политики ценообразования	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	факторы, учитываемые при определении цены продукции	исключительно на основании анализа мер государственного регулирования ценообразования (н-р, на продукция предприятий-монополистов)	уровень цен на аналогичную продукцию предприятий-конкурентов	уровень потребительского спроса на продукцию	уровень потребительского спроса на продукцию и его эластичность	уровень потребительского спроса на продукцию и его эластичность, реакция рынка на изменение выпуска предприятием продукции	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	методы, используемые при расчете цен продукции	использование среднотраслевых цен	ориентация на цены продукции, выпускаемой предприятиями - конкурентами (ценового лидера)	ориентация на покупательский спрос продукции, выпускаемой предприятием (чем выше спрос, тем выше цена продукции, и наоборот, в результате чего, при неизменной себестоимости продукции продается по разным ценам в зависимости от места и времени продаж)	расчет цен, исходя из себестоимости и прибыли (в процентном отношении к себестоимости или на вложенный капитал)	расчет цен, исходя из себестоимости и прибыли с ориентацией на покупательский спрос продукции	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	способ установления базовой цены / метод ценообразования	с применением метода стоимости изготовления: к полной сумме затрат (на единицу товара) на покупное	с применением тендерного метода (разновидность метода тендерных оценок): анонимное предложение цен,	с применением метода прямых издержек: к полной сумме затрат (постоянных и переменных) добавляют сумму,	с применением метода маржинальных издержек /метод безубыточности и обеспечения целевой	с применением метода рентабельности инвестиций: проект должен обеспечивать	3	3	2	1	1

			сырье, материалы, узлы, полуфабрикаты добавляют процент прибыли, соответствующий вкладу предприятия в формирование стоимости изделий (должен использоваться исключительно как дополнительный к методу прямых издержек)	выигрывает покупатель, предложивший лучшую цену, позитивные моменты – увеличение возможности освоения рынка; недостатки – не учитывается уровень издержек и спроса	соответствующую норме прибыли: наиболее распространенный метод, применяется на предприятиях с четко выраженной товарной дифференциацией для расчета цен по традиционным товарам, а также при установлении цен на совершенно новые товары, не имеющие ценовых прецедентов (недостатки – игнорируется эластичность спроса, снижаются конкурентные стимулы к минимизации издержек)	прибыли: к переменным затратам на единицу продукции добавляется процент, покрывающий затраты и обеспечивающий достаточную норму прибыли, применим практически для любых предприятий, обеспечиваются широкие возможности ценообразования: полное покрытие постоянных издержек и максимизация прибыли	рентабельность не ниже цены заемного капитала (метод учитывает плотность финансовых ресурсов, необходимых для производства и реализации товара; оптимален для предприятий с широким ассортиментом изделий, м.б. применен как для традиционно производимых товаров с устоявшейся рыночной ценой, так и для новых изделий, применяется при принятии решений об объемах производства нового для предприятия товара с известной рыночной ценой) или метода оценки реакции покупателя / определение цены с реакцией на спрос (разновидность метода маржинальных оценок): цена, которую покупатель готов отдать за товар, в условиях, когда указанная цена обеспечивает возможность достижения высокой рентабельности деятельности предприятия					
Риски сбыта	Ценообразование	ценообразование исходя из положения предприятия на рынке	не возможно установление цен полностью покрывающих издержки: покрываются только переменные издержки	не возможно установление цен полностью покрывающих издержки: покрываются переменные и часть постоянных издержек	предприятие с сильной конкуренцией – исходя из максимально возможных цен и производственных издержек	предприятие является ценовым лидером	предприятие-монополист на данном рыночном сегменте и продает продукцию по максимально возможным ценам исходя из установленных ограничений	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	стратегия ценообразования	стратегия ценового прорыва (установление относительно пониженной цены продукции) в условиях, подтвердивших неэффективность указанного метода (н-р, реакция конкурентов в виде аналогичного снижения цен)	стратегия ценового прорыва в условиях относительной эффективности ее применения (снижение цен конкурентами не осуществляется), покупатели на данном рынке особенно сильно реагируют на снижение цен и в то же время нет доказательств их особой приверженности к тем или иным маркам продукции	нейтральная стратегия ценообразования (установление цены продукции на уровне цен конкурентов) в условиях, когда покупатели чувствительны к уровню цен	стратегия премиального ценообразования (установление цены продукции несколько более высокой, чем у конкурентов) в условиях, когда качество продукции предприятия позволяет создать имидж предприятия, производящего высококачественную продукцию или прирост объема прибыли позволяет окупить потерю объема продаж (в т.ч., при наличии возможности сократить постоянные издержки, в т.ч., за счет продажи не используемого оборудования)	стратегия ценового прорыва, в условиях, когда предприятие обладает более эффективной технологией и/или дешевыми ресурсами, чем конкуренты, и может увеличивать объемы производства с более низкими затратами или стратегия премиального ценообразования в условиях, когда покупатели готовы платить за особые свойства продукции предприятия, несколько более высокую цену	3	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	мероприятия по совершенствованию стратегии ценообразования и	оценка затрат производства и сбыта продукции	финансовый анализ деятельности предприятия, уточнение финансовых целей предприятия	определение потенциальных покупателей	определение потенциальных конкурентов продукции предприятия /анализ	сегментный анализ рынка, уточнение маркетинговой стратегии предприятия, оценка влияния мер	4	3	2	1	1

		по определению ценовой политики				конкуренции предприятия в условиях конкретного рынка с целью прогнозирования возможного отношения конкурентов к намечаемым изменениям цен на продукцию и предпринимаемых ими ответных мер	государственного регулирования на вопросы ценообразования, определение окончательной ценовой стратегии, тщательная проверка прогнозных цен на продукцию предприятия					
Риски сбыта	Ценообразование	исследование факторов повышения прибыльности сбытовых операций	в анализируемом периоде произошло снижение цен на готовую продукцию в связи с отсутствием спроса на продукцию предприятия по текущим ценам	исследование факторов повышения прибыльности сбытовых операций не производится	оценка ежегодного роста цен на продукцию предприятия, основывающаяся на макроэкономических и отраслевых исследованиях, данных о росте цен в прошлые годы (по данным Госкомстата)	прогноз стоимости продаж исходя из нормативов, ценовой политики и условий реализации	определение уровня продаж и прибыльности каждого вида продукции, которые предприятие способно достичь с учетом возможной реакции конкурентов, определение мер воздействия на конкурентов в целях достижения результатов ценовой стратегии и снижения потерь от конкурентной борьбы	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	характеристика текущего уровня цен	завышенная цена на продукцию предприятия, формирование спроса при которой невозможно, завышенное установление цены приводит к повышению привлекательности данного рыночного сегмента для конкурентов или произошедшее снижение цен реализации продукции, в связи с недостаточным качеством, падением спроса, инфляцией / дальнейшее снижение цены на 10% может привести к банкротству предприятия	заниженная цена на продукцию предприятия, получение прибыли по которой невозможно	установление цены себестоимости товара (приемлемая цена)	установление цены на уровне цен конкурентов и цен товаров-заменителей (приемлемая цена) и/или установление цен на уровне, дающем предприятию получать умеренную прибыль	установление цены с учетом уникальных достоинств товара (приемлемая цена) / установление цены, приносящей максимальный доход с учетом уровня производства (наилучшая цена для изготовителя)	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	нижняя граница цены на продукцию	не покрывает издержек предприятия	не покрывает издержки предприятия, в условиях наличия перспектив расширения видов деятельности, повышающих уровень рентабельности	покрывает издержки предприятия, обеспечивает исключительно безубыточность функционирования предприятия	предусматривает формирование прибыли в размере, достаточном для уплаты налогов и других обязательных платежей	предусматривает формирование прибыли в размере, достаточном для образования фондов	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	верхняя граница цены на продукцию	не покрывает издержек предприятия	покрывает издержки предприятия, обеспечивает исключительно безубыточность функционирования предприятия	рыночная цена стандартного товара, обеспечивающая положительный финансовый результат деятельности предприятия	верхняя граница цены представляет цену имеющихся на рынке аналогов для оригинального товара и обеспечивает достаточно приемлемый уровень рентабельности деятельности	верхняя граница цены определяется эластичностью цен для уникального товара и обеспечивает высокий уровень рентабельности деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	условия оплаты продукции ("живыми" деньгами, предоплата, в рассрочку и т.д.) /механизм оплаты	предприятие относится к отрасли с высокой долей расчётов в неденежной форме	предприятие осуществляет отгрузку продукции на условиях предоплаты, в ситуации, когда данные условия оплаты приводят к существенному снижению объема продаж предприятия и конкуренты готовы предложить лучшие условия	предприятие осуществляет отгрузку продукции на условиях предоплаты, в ситуации, когда данные условия оплаты приводят к некоторому снижению объема продаж предприятия или предприятие осуществляет продажу продукции предприятия на	продукция отпускается без предоплаты исключительно контрагентам, с которыми сформированы устойчивые взаимоотношения, что соответствует предложениям конкурентов	возможность реализации продукции в рассрочку в условиях наличия эффективной системы страхования от неплатежей, в т.ч. с привлечением третьих лиц	4	3	2	1	1

				продажи продукции или предприятия осуществляет отгрузку продукции без предоплаты в условиях, когда уровень просроченной дебиторской задолженности превышает 70%	условиях продажи без предоплаты, в условиях, когда уровень просроченной дебиторской задолженности не превышает 30%, дебиторская задолженность не может быть признана безнадежной ко взысканию							
Риски сбыта	Ценообразование	уровень спроса и его взаимосвязь с затратами и прибылью / учет уровня насыщения рынка	продукт реализуется в условиях экстремальной ценовой конкуренции / продукция предприятия подвержена существенному негативному влиянию ценовых рисков, обусловленных колебаниями рыночной конъюнктуры / предприятие является ценовым последователем	цены на рынке данной продукции существенно ниже предполагаемой цены продукции предприятия / произошло снижение цен реализации продукции в связи с рыночными колебаниями цен (неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры) (систематический риск рынка, риск покупательной способности, валютный риск, конкурентный риск)	реализация продукции возможна по цене, позволяющей осуществлять деятельность предприятия с небольшой рентабельностью	реализация продукции возможна по цене, приносящей максимальный доход с учетом уровня производства	реализация продукции возможна по цене, приносящей максимальный доход в условиях наличия возможностей для роста уровня производства и увеличения объемов продаж / предприятие является ценовым лидером	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Ценообразование	ценовые скидки (в течение определенного периода времени, скидки за платеж наличными, скидка за количество покупаемого товара (оптовые и накопительные), функциональные скидки – снижение цены для организаций системы товародвижения, выполняющих определенные функции по продаже товара, его хранению, снижение цены нового товара при условии сдачи старого)	требуется установление низких цен из-за наличия на рынке товаров–заменителей с низкой ценой	существенное снижение цены в результате применения ценовых скидок, приводящее к существенному снижению объема продаж в денежном выражении	система применяемых скидок в целом соответствует политике применяемых скидок конкурентами и основывается на произведенном анализе покупателей, планирующих воспользоваться данным преимуществом	расчет скидок осуществляется с использованием программного модуля расчета накопительных скидок для постоянных клиентов (части корпоративной информационной системы)	применяемая предприятием политика предоставления скидок приводит к существенному увеличению объема продаж предприятия	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Ценообразование	применяемые системы дифференциации цен / практика применения дискриминационных цен (продажа товара по двум и более видам цен вне зависимости от издержек)	выгоды от применения дифференциации цен не используются предприятием	осуществление продаж по различным ценам в зависимости от сегмента покупателя	осуществление продаж по различным ценам с учетом времени (в зависимости от сезона)	осуществление продаж разных версий товара по разным ценам вне зависимости от разницы в издержках	осуществление продаж разных версий товара с учетом местонахождения товара (в разных местах по разной цене, издержки для этих мест одинаковы)	4	3	2	2	1
Риски сбыта	Ценообразование	применяемые политики ценообразования	установление цены в зависимости от сложившегося уровня цен, а также в зависимости от уровня цены импортируемого товара на	стимулирующее ценообразование – временное снижение цены ниже прейскурантной, в т.ч., и ниже себестоимости, с целью	ценообразование по географическому принципу – установление разных цен для разных территорий с целью покрытия транспортных	анализ ценообразования путем оценки ценовой чувствительности, путем определения положения на кривой спроса; быстрое	ценообразование по психологическому принципу – с учетом не только экономических, но и психологических факторов	4	3	2	3	3

			рынке, на котором работает /планирует работать покупатель	активизации продажи на коротком интервале времени, осуществляемое в т.ч., для снижения товарных запасов	издержек	реагирование на результаты маркетинговых исследований						
Риски сбыта	Риски продукции	основные товары, количество и типы товарных линий	товар промышленного назначения (технически сложный, в т.ч., по индивидуальному заказу): рынок – географически концентрирован, монополистическая конкуренция, потребитель – единичный, решение о покупке – осторожное, рациональное, влияние рекламы – незначительное, каналы товародвижения – короткие, часто прямые: «продавец – покупатель», высокие требования к сервису в условиях отсутствия предварительных договоренностей с конечными потребителями продукции	товар промышленного назначения (технически сложный, в т.ч., по индивидуальному заказу): рынок – географически концентрирован, монополистическая конкуренция, потребитель – единичный, решение о покупке – осторожное, рациональное, влияние рекламы – незначительное, каналы товародвижения – короткие, часто прямые: «продавец – покупатель», высокие требования к сервису в условиях наличия предварительных договоренностей с конечными потребителями продукции	товар индивидуального потребления (относительно простой, стандартизованный): рынок географически децентрализован, множественная конкуренция, потребитель –массовый, решение о покупке – спонтанное, эмоциональное, влияние рекламы – значительное, каналы товародвижения – многоступенчатые, окончательно – розничный продавец, низкие требования к сервису	широкая диверсификация направлений деятельности предприятия	широкая диверсификация направлений деятельности предприятия и / или производство товара, пользующегося устойчивым спросом в условиях постоянной модификации товара	3	3	3	4	4
Риски сбыта	Риски продукции	ширина и глубина продуктового комплекса / ассортимент	неправильный выбор и текущая корректировка ассортимента, выявляющиеся в процессе реализации продукции	плохой ассортимент продукции и вовремя не измененная политика на рынках	применение принципа гарантированного сбыта продукции и получения максимально возможной прибыли при разработке ассортиментной политики	наличие возможности комплексной закупки в одном месте (широкий ассортимент) / возможность обеспечения хорошего выбора продукции / согласованная номенклатура и объемы продукции	готовность предприятия к непрерывным обновлениям и улучшениям товарной и рыночной политики / маневрирование ассортиментом выпускаемой продукции с учетом колебания спроса /проведение экономического анализа ассортимента выпускаемой продукции с подготовкой предложений по оптимизации ассортимента выпускаемой продукции с учетом антимонопольного законодательства	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	позиционирование товара /узнаваемость товара / дизайн (особенно важно для предметов длительного пользования) / стилистическое решение товара / восприятие обществом или репутация / мнение о новом продукте / воздействие товара на образ предприятия-изготовителя / популярность /имидж	изделие на стадии проекта, требования известны лишь в общих чертах	требования к изделию определены, характеристики – в общих чертах	требуется модернизация дизайна и упаковки, необходимо осуществление затрат на проведение дизайнерских работ	приемлемый уровень узнаваемости товара, дизайн продукции является довольно привлекательным для покупателя / привлекающая внимание потребителей упаковка	узнаваемость товара высока – завоеванный успех сложно повторить конкурентам /изделие хорошо известно, оценено	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	характеристика	низкая степень	низкая степень	приемлемая степень	наличие побочных	наличие уникальных	4	3	2	1	1

		продукта: качество исполнения основной функции; дополнительные возможности, расширяющие основную функции продукта / потребительская ценность продукта в сопоставлении с аналогами	удовлетворенности потребителя качеством исполнения основной функции в условиях негибкости реагирования на изменения во внешней среде	удовлетворенности потребителя качеством исполнения основной функции в условиях стремления предприятия к осуществлению модернизации продукции с учетом требований рынка	удовлетворенности потребителей потребительскими характеристиками производимой продукции /исполнение продукцией в определенное время и требуемым качеством основной потребительской функции продукцией	продуктов или возможности адаптации продукции для смежных рынков, изучение потребностей в иных типах услуг со стороны предприятия	характеристик / особых признаков					
Риски сбыта	Риски продукции	долговечность – в нормальных и в тяжелых условиях эксплуатации	недостаточный с точки зрения потребителя срок службы продукции в нормальных условиях эксплуатации	недостаточный с точки зрения потребителя срок службы продукции в тяжелых условиях эксплуатации	приемлемый срок службы продукции предприятия в нормальных условиях эксплуатации	приемлемый срок службы продукции предприятия в нормальных и тяжелых условиях эксплуатации	срок службы продукции предприятия превышает ожидания потребителей	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	надежность – вероятность функционирования (без неисправностей и поломок)	неприемлемый уровень надежности продукции, непродолжительный срок функционирования продукции без поломок приводит к отказу потребителей от дальнейшего приобретения продукции	недостаточный уровень надежности продукции	приемлемый уровень надежности продукции предприятия	достаточно высокий уровень надежности продукции	высокий уровень надежности продукции	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	ремонтпригодность продукции	продукция подлежит уничтожению в случае обнаружения поломок	в случае обнаружения незначительной неисправности продукции требуется замена существенных агрегатов / ремонт осуществляется силами предприятия	возможность осуществления ремонта отдельных деталей продукции	наличие у продукции функций самодиагностики, позволяющих потребителю получать советы по устранению неполадок от сервисных служб по телефону	возможность самостоятельного ремонта продукции силами потребителя с минимальными затратами времени и средств, заменив испорченный компонент на запасной	3	3	3	4	4
Риски сбыта	Риски продукции	соответствие потребностям рынка /возможная длительность жизненного цикла товара / защищенность продукции от устаревания	не соответствие продукции современным требованиям рынка /стадия смены товара другим / модернизация продукта невозможна	существует необходимость модернизации товара в условиях возможности модернизации	достаточно низкая степень морального старения продукции предприятия	продукция предприятия находится на стадии выхода на рынок в условиях формирования стабильного устойчивого спроса на нее	высокий уровень рыночной потребности в продукции предприятия	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	уникальность	наличие уникальной продукции, представленной конкурентами на рынке	продукция предприятия практически не отличима от продукции конкурентов	минимальная разница по сравнению с конкурирующими продуктами	продукция предприятия несколько более выгодно отличается от продукции конкурентов	продукция предприятия может быть охарактеризована как уникальная по сравнению с продукцией конкурентов	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	риски «пожирания» старого бренда новым / конкурентная борьба среди различной продукции одного предприятия	высокие риски пожирания старого бренда, характеризовавшегося устойчивым позитивным спросом новым брендом, срок жизни которого незначителен	концентрация усилий на создании не первоочередных, а второстепенных товаров, расширение продуктового ряда не ведет к привлечению новых клиентов и увеличению доходов	планирование мероприятий по остановке проекта на стадии планирования с определением значений показателей, когда реализация проекта нецелесообразна	сопоставление доходности каждой операции с величиной риска, позволяющее ранжировать продуктовый ряд в целях выявления наиболее прибыльного для предприятия	грамотная продуктовая политика предприятия, четкая политика смена одного продуктового бренда другим	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	невостребованность произведенной продукции	неудовлетворительный спрос на конечную продукцию в условиях существенного уровня запасов произведенной продукции	неудовлетворительный спрос на конечную продукцию в условиях невозможности быстрого перестроения продуктовой линейки предприятия	соответствие уровня запасов продукции предприятия потребностям рынка	наличие неудовлетворенной потребности рынка в продукции предприятия в условиях наличия намерений предприятия по расширению объема производства продукции	быстрое реагирование предприятия на наличие неудовлетворенного спроса на продукцию предприятия путем расширения объема производимой продукции и модификации ассортимента	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	партия товара	отгрузка товаров только	невозможность	возможность отгрузки партий	возможность отгрузки	возможность отгрузки	4	3	2	5	3

			крупными партиями	дополнительной подкомплектовки продукции	товаров, соответствующих потребностям клиента	партий товаров, соответствующих потребностям клиента, использование измерительных приборов при отгрузке товара, предоставление услуг по резке продукции	партий товаров, соответствующих потребностям клиента, использование измерительных приборов при отгрузке в товара, предоставление услуг по резке продукции в условиях наличия возможностей предприятия по установлению низкого уровня дифференциации цен в зависимости от размера партии отгружаемого товара					
Риски сбыта	Риски продукции	количество и качество сопровождающих услуг	эксплуатация продукции без дополнительного приобретения значительного числа дорогостоящих сопровождающих услуг невозможна	эксплуатация продукции без дополнительного приобретения значительного числа сопровождающих услуг невозможна	продукция предприятия возможна к эксплуатации без приобретения сопутствующих услуг	предложение предприятием широкого перечня сопутствующих услуг, улучшающих потребительские свойства эксплуатации продукции	предложение предприятием широкого перечня сопутствующих услуг, улучшающих потребительские свойства эксплуатации продукции в условиях практически неизменной стоимости эксплуатации	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Риски продукции	отличия продуктов компании от продуктов конкурентов	более низкая потребительская ценность продукции предприятия	практически полное отсутствие позитивных отличий продукции предприятия от продукции конкурентов	универсальность продукции предприятия может быть расценена как отличительная характеристика по сравнению с продукцией конкурентов	постоянное отслеживание предприятием рынка продукции, покупка образцов товаров, производимых российскими и зарубежными конкурентами, сравнение качества этих товаров с товарами, производимыми предприятием и при необходимости доведение их качества до требуемого уровня	отличительной характеристикой продукции предприятия может быть расценена более широкая сфера удовлетворяемых потребностей /эксклюзивные примеры использования продукции	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Риски продукции	сопоставление качества продукции и цены	низкое качество и высокая цена – стратегия ограбления	высокая цена и среднее качество – стратегия завышенной цены или средняя цена и низкое качество – стратегия показного блеска	среднее качество и средняя цена – стратегия среднего уровня или низкая цена и низкое качество – стратегия низкой ценностной значимости	высокое качество и высокая цена – стратегия премиальных наценок или среднее качество и низкая цена – стратегия доброкачественности	высокое качество и низкая цена – стратегия повышенной ценностной значимости или высокое качество и средняя цена – стратегия глубокого проникновения на рынок	4	3	2	2	2
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	конкурентная позиция на рынке /возможные изменения рыночного положения	слабая конкурентная позиция предприятия на рынке	недостаточно сильная конкурентная позиция предприятия на рынке	прочная /заметная конкурентная позиция предприятия на рынке	сильная конкурентная позиция предприятия на рынке	ведущая конкурентная позиция предприятия на рынке	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	объемы производства, импорта и экспорта аналогичной выпускаемой продукции (продукции-заменителя) и потребляемого сырья / наличие товаров-заменителей	наличие аналогичной продукции, приводящее к практически полному отказу от приобретения продукции предприятия	наличие аналогичной продукции, приводящее к существенному снижению объемов реализации продукции / снижение объема товарооборота предприятия в связи с усилением конкурентной борьбы как со стороны производителей аналогичных товаров, так и со стороны производителей другой продукции	наличие аналогичной продукции на рынке, не приводящей к существенному снижению объемов реализации продукции предприятия в связи со сложившимися пропорциями реализации продукции на рынке	аналогичная продукция на рынке практически отсутствует и/или отличается более низкими конкурентными свойствами по сравнению с продукцией конкурентов	полное отсутствие товаров-аналогов и товаров-заменителей	4	3	2	1	1

Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	степень конкуренции / число конкурентов на рынке, распределение рынка между участниками, тенденции изменения числа конкурентов	высокий уровень конкуренции или низкий уровень конкуренции, обусловленный угасающим платежеспособным спросом на данную продукцию / потеря позиций на рынке/жесткая конкуренция по принципу выдавливания	планируется увеличение числа конкурирующих субъектов / усиление конкуренции / возможность потери небольшого сегмента рынка / появление на рынке широкого спектра аналогичных услуг	нацеленность конкурентов на собственное выживание и развитие	отсутствие недружественного поведения со стороны конкурентов при их небольшом числе и/или осуществленный раздел сфер влияния между конкурентами	низкий уровень конкуренции, обусловленный серьезным конкурентным преимуществом (предприятие-первооткрыватель перспективного рыночного сегмента), предприятие является чистым монополистом на рынке / отсутствие аналогов по некоторым видам продукции предприятия	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	стабильность рыночного положения предприятия	проникновение предприятия на рынок характеризуется как неустойчивое	конкуренты могут быть охарактеризованы как постоянные	отсутствие ярко выраженного стабильного положения предприятия на рынке	высокая стабильность предприятия на рынке, конкуренты могут быть охарактеризованы как временные	проникновение предприятия на рынок устойчивое, в условиях достаточного уровня стабильности предприятия на рынке	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	ожидаемый характер конкуренции (ценовая, в области качества и т.д.) и его влияние на цену продукта	товары, продаваемые в рамках одного ценового диапазона с продукцией предприятия значительно лучше по качеству или товары конкурентов сравнимого качества – значительно дешевле	предприятием планируется достижение преимуществ в конкурентной борьбе исключительно за счет ценовой конкуренции, в условиях, когда устанавливаемые таким образом цены не позволяют предприятию достичь устойчивого положительного финансового результата	предприятием планируется достижение преимуществ в конкурентной борьбе за счет ценовой конкуренции, в условиях, когда устанавливаемые таким образом цены позволяют предприятию достичь устойчивого положительного финансового результата	предприятием планируется достижение конкурентного преимущества за счет качественных характеристик товара в условиях сопоставимости цен продукции предприятия и цен конкурентов	предприятием планируется достижение конкурентного преимущества за счет качественных характеристик товара в условиях значительно более высоких цен продукции предприятия по сравнению с ценами конкурентов	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	причины и предпочтения продукта компании продукту конкурентов	существенные недостатки продукции предприятия по сравнению с продукцией, производимой основными конкурентами	появление перспективной новинки у конкурентов	продукция предприятия приобретается покупателями импульсивно или на основании предпочтения покупателей, сформированного исключительно на основании индивидуальных предпочтений	существенные преимущества продукции предприятия по сравнению с продукцией, производимой основными конкурентами	грамотное манипулирование качеством и количеством выпускаемой продукции	4	3	1	2	2
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	характеристика действий действительных и потенциально возможных конкурентов / конкуренция прямая и косвенная / сильные и слабые стороны потенциальных конкурентов/отношения между существующими конкурентами/ поведение конкурентов на рынке	недоучет предприятием действий конкурентов, приводящий к существенному снижению финансового результата деятельности предприятия /появление на рынке альтернативной технологии, реализуемой лидером подотрасли в больших объемах / технологические рывки конкурентов	активные действия недобросовестных рыночных конкурентов и/или обоснованные обвинения предприятия в недобросовестной конкуренции /появление на рынке альтернативной технологии, с принципиально низкой ценой конечной продукции	риск неправильного позиционирования продуктов предприятия по отношению друг к другу	проведение регулярного анализа информации о новых видах продукции, производимых конкурентами	проведение регулярного анализа информации о новых видах продукции, производимых конкурентами, разработка планов- мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ продукции предприятия, эффективное его исполнение и контроль за внедрением	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	степень монополизации рынка	рынок продукции монополизирован с четким определением основных участников / рынок монополистической конкуренции (множество	рынок чистой конкуренции в условиях сравнительно более низких конкурентных позиций предприятия	рынок чистой конкуренции (множество покупателей, продавцов); здоровая конкуренция	олигополистический рынок (небольшое число продавцов, сложности проникновения других продавцов на рынок, чувствительность	рынок продукции не монополизирован / монополизация практически отсутствует / значительные конкурентные	4	3	3	1	1

	конкурентов		покупателей, продавцов, совершающих покупки в широком диапазоне цен – продавцы предлагающие различные варианты продукции)			продавцов к политике ценообразования друг друга) / преимущества лидеров отрасли	преимущества предприятия в связи с наличием большого числа лояльных потребителей или предприятие является монополистом на рыночном сегменте и продает продукцию по максимально возможным ценам с учетом установленных ограничений					
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	наличие государственного регулирования на рынке, в т.ч., введение ограничений на продажу, специальных налоговых режимов / защищенность от проникновения новых конкурентов (легкость/ сложность вхождения в отрасль)	барьеры для вхождения предприятия на рынок, пути преодоления которых отсутствуют, государственное регулирование цен, в условиях, когда реализация продукции предприятия по утвержденным ценам приводит к отрицательному финансовому результату деятельности	барьеры для вхождения предприятия на рынок, при наличии путей их преодоления / высокий уровень транзакционных издержек и налогов рационирование (существование каких-либо ограничений на доступ к определенному виду товара или ресурса) на рынках	государственное регулирование ценообразования, в условиях, когда утвержденные цены приводят к возможности функционирования предприятия с положительным финансовым результатом и / или отсутствие существенных ограничений для достаточно эффективного функционирования предприятия	барьеры для вхождения конкурентов на рынок (налоговые, таможенные запреты, необходимость наличия лицензии и т.п.)	существенные барьеры для вхождения конкурентов на рынок (налоговые, таможенные запреты, необходимость наличия лицензии и т.п.) в условиях устойчивого положения предприятия на занимаемом рыночном сегменте	4	3	3	2	2
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	своевременность представления продукции рынку/риск запоздалого выхода на рынок / раннее представление продукта на рынке	задержка введения нового товара (модернизированного или модифицированного старого товара) на рынок, приводящая к возникновению убытков в размере выше 5% выручки предприятия	задержка введения нового товара (модернизированного или модифицированного старого товара) на рынок, приводящее к возникновению убытков в размере не превышающем 5% выручки предприятия или параллельный выход (повторение действий конкурентов)	задержка введения нового товара (модернизированного или модифицированного старого товара) на рынок, приводящая к возникновению упущенной выгоды	вход на рынок первыми – возможность привлечь основных дистрибьюторов и потребителей, в условиях наличия вероятности приобретения неблагоприятного имиджа из-за допущенных ошибок	применение предприятием принципа minimal time-to-market- появление продукта на рынке в нужное время / анализ всех направлений проекта на стадии создания и конструирования с целью своевременного представления продукции на рынок /намеренный поздний выход на рынок (расходы по ознакомлению с рынком, оценки истинных размеров и потребностей рынка будут оплачены конкурентами)	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	ориентация на тип потребителя с точки зрения их отношения к новым товарам	ориентация на новаторов - люди, готовые пойти на риск (2,5% всех покупателей)	ориентация на ранних последователей - лидеров в обществе, принимающих идеи рано, но осторожно - (13,5%)	ориентация на раннее большинство -осмотрительны, действуют раньше среднего потребителя, но не лидеры (34%)	ориентация на позднее большинство - скептиков, принимающих новинку после того, как ее попробовало большинство покупателей (34%)	ориентация на инертных покупателей - приверженцев традиций - (10%), в условиях достаточно высокого положительного финансового результата деятельности предприятия	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	технический уровень продукции предприятия в сравнении с конкурентами / технологические преимущества продукции предприятия	активное проведение инновационных процессов конкурентами, в т.ч., в условиях низкой технологичности продукции предприятия	применение конкурентами известной технологии для производства нового замещающего товара /продукция предприятия относительно нетехнологична, требуется внесение изменений в конструкцию	технический уровень продукции при сопоставимом качестве (путем приведения продукции различного качества к сопоставимому уровню), соответствующий уровню качества конкурентов /возможность появления на рынке продукции, превосходящей продаваемую предприятием продукцию по некоторым параметрам	продукция относительно технологична /технология, способствующая приобретению конкурентного преимущества, позволяющая снижать продуктовые издержки и продавать товар по более низкой цене / наличие возможности у предприятия предоставить услуги на	наличие у предприятия стойкого конкурентного преимущества (высокое качество и специализация) / конструкция продукции значительно более технологична, чем аналогов	4	3	2	1	1

						уровне мировых стандартов						
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	цены (ценовая политика) конкурентов / способы продвижения продукции конкурентами, в т.ч., реклама / характер конкурентного преимущества	снижение цен на продукцию на рынке при установлении текущих цен на продукцию предприятия по затратам с минимальным уровнем рентабельности	конкурентное преимущество, достигаемое за счет более низких цен / ценовая дискриминация для повышения уровня продаж продукции	доступная цена на продукцию предприятия	конкурентное преимущество по качеству продукции	конкурентное преимущество по другим показателям	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	изменения продукции / улучшения / новинки, произведенные конкурентами	негибкость реагирования на изменения во внешней среде	продуктовый ассортимент предприятия может быть охарактеризован как неудовлетворительный	стимулирование постоянной адаптации организации путем генерации новых предпринимательских идей специальными творческими коллективами сотрудников	эффективное использование знаний о произведенных изменениях конкурентами / стабилизация высокой конкурентоустойчивости организации	оптимальная ассортиментная стратегия предприятия, обновление ассортимента выпускаемой продукции за счет организации своевременной разработки и вывода на рынок новых образцов конкурентоспособной продукции	4	3	2	2	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	методы преодоления отставания от конкурентов / завоевание конкурентных позиций на рынках (снижение цены, повышение качества, улучшение сервиса, увеличение рекламы)	неспособность предприятия адекватно реагировать на происходящие изменения	неэффективный процесс ограничения преимуществ конкурентов	нахождение и развитие возможностей для роста на базе ключевых компетенций и общих интересов предприятия с другими субъектами рынка /нахождение своей ниши на рынке в быстроменяющейся экономике или на каком-либо стремительно расширяющемся ее секторе / продукция предприятия более высокого качества, чем у конкурентов, либо продукции того же уровня качества, как и у конкурентов, но с производится с меньшими затратами создание нового товара (услуги) / диверсификация рынков	улучшение качества и увеличение количества услуг по сравнению с имеющимся уровнем как способ наращивания объема продаж / обнаружение ранее не выявленной потребности или неудовлетворительного спроса на рынке	создание более дешевой технологии производства уже известного товара /сравнение потенциального продукта не с продуктами, представленными на рынке, а с тем, что можно обоснованно ожидать от конкурента к моменту, когда продукт будет представлен на рынке	4	3	1	2	2
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	потенциал фирмы и ее главные конкурентные преимущества	низкий уровень востребованности продукции предприятия в условиях практически полного отсутствия возможности улучшения конкурентных преимуществ продукции предприятия	осознание необходимости проведения улучшения продукции предприятия в результате конкуренции в условиях возможности осуществления определенных улучшений	достаточно устойчивые рыночные позиции предприятия в условиях проведения мероприятий, направленных на повышение качества продукции предприятия	завоевание конкурентных позиций на рынке с концентрацией на потребностях рынка и обеспечением всех этапов разработки предлагаемого потребителю товара	завоевание конкурентных позиций на рынке путем освоения новых форм конкурентных отношений с опорой на новые информационные технологии	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	характерные признаки продуктов конкурентов: организационная структура, их взаимоотношения с покупателями и поставщиками, объемы продаж аналогичных по мощности компаний и динамика объемов за последнее время	ярко выраженные лидирующие позиции конкурентов на рынке	наличие конкурентных преимуществ у конкурентов предприятия из-за более эффективной организационной структуры, более четко отлаженной системы взаимоотношений с покупателями и поставщиками	наличие определенной вероятности расширения продаж конкурентами, в т.ч., в связи с наличием научно- технической программы конкурентов	отсутствие ярко выраженных целей, рыночного поведения и оценки конкурентами собственного положения	отсутствие ярко выраженных целей, рыночного поведения и оценки конкурентами собственного положения, практически полное отсутствие позиционирования товара конкурентов на рынке или практически полностью монопольное положение предприятия на рынке	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск	организационная структура /качество	достаточно низкое качество менеджмента на предприятии,	способность конкурентов предприятия к принятию	приемлемый уровень качества менеджмента на предприятии и	запоздалая реакция конкурентов на изменения	высокий уровень эффективности принятия	4	3	3	1	1

	недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	менеджмента предприятия	приводящее к снижению конкурентных позиций предприятия на рынке	высокоэффективных управленческих решений, в т.ч., в условиях наличия временных ограничений	организационной структуры	продукта, производимого предприятием	управленческих решений предприятия, приводящий к существенному упрочнению позиций предприятия на рынке					
Риски сбыта	Характеристика конкурентов / риск недоучета действий конкурентов / поведение конкурентов	преимущества предприятия в части нематериальных активов – патентов, ноу- хау, престижа, имиджа предприятия	негативная деловая репутация предприятия	отсутствие преимуществ предприятия в части нематериальных активов по сравнению с конкурентами	наличие у предприятия лицензий и патентов для осуществления текущей деятельности	наличие у предприятия лицензий и патентов для осуществления текущей деятельности, усиливающих конкурентные позиции предприятия на рынке	наличие у предприятия уникальных разработок	4	3	3	1	1
Риски сбыта	Сравнительный анализ конкурентоспособности продукции	характеристика сравнительного анализа конкурентоспособности продукции	анализ конкурентоспособности проводится на основании фактических результатов деятельности предприятия	проведение сравнения с базовым образцом	проведение оценки конкурентоспособности товара на основе комплексного показателя качества (в сравнении новый товар – старый товар) деленный на сумму затрат на приобретение и обслуживание нового товара; проведение сравнения с базовым образцом	проведение анализа конкурентоспособности с применением коэффициента конкурентоспособности (отношение разности верхнего и нижнего предела цены продукции на верхний предел цены продукции, а также на основе интегрального уровня конкурентоспособности (произведение коэффициента колебания цен, коэффициента качества и коэффициента доставки))	выполнение одного из следующих условий: -соответствие качества продукции ценовому диапазону, в условиях превышения спроса над предложением; - соответствие качества продукции определенному ценовому диапазону на рынке продукции, в условиях, когда цена продукции ниже соответствующего ценового диапазона; - качество продукции выше качества продукции на рынке сбыта в том же ценовом диапазоне; - отсутствие продукции на рынке в условиях наличия спроса	4	3	2	1	1
Риски сбыта	Сравнительный анализ конкурентоспособности продукции	осуществление действий по сравнению деятельности предприятия с деятельностью конкурентов	сравнительный анализ сильных и слабых сторон конкурентов не проводится	неполная информация о конкурентах при выходе на новый рынок	проведение тщательного анализа стратегий, используемых конкурентами	более эффективное производство по сравнению с производством конкурентов, наличие у предприятия деловых связей / проведение тщательного анализа стратегий, используемых конкурентами	сравнительный анализ сильных и слабых сторон конкурирующих товаров, финансовое состояние конкурентов, мониторинг изменений существенных параметров продуктов конкурентов, в производстве и сбыте продукции конкурентов, в т.ч., с точки зрения репутации у покупателей с применением информации о деятельности конкурентов в прошлом, руководящих работниках, организационной структуре, планах развития	4	3	3	2	2
Риски снабжения	Риск обеспеченности производства ресурсами / надежности снабжения	риск обеспеченности производства ресурсами / надежности снабжения	очень высокий, возможно прекращение снабжения	относительно высокий, возможны перебои в снабжении, приводящие к отсутствию необходимого количества исходных материалов, и, следовательно, перерывам в процессе производства	средний, перебои в снабжении не ведут к остановке производства в связи с наличием оптимального размера сформированных запасов	низкий / стабильность и ритмичность снабжения производства всем необходимым	очень низкий / четкое представление потенциальных поставщиков предприятия, способных обеспечить поставки материалов в требуемом объеме, при наличии возможности предоставления ими рассрочки по приобретаемым материалам	4	3	3	2	2

							на выгодных для предприятия условиях, а также с возможностью оказания ими помощи в обучении работе с поставляемыми материалами и управленческой подготовке					
Риски снабжения	Доступность основных источников сырья, материалов и комплектующих изделий, необходимых для производства продукции	доступность основных источников сырья, материалов и комплектующих изделий, необходимых для производства продукции	доступ очень затруднителен или невозможен	доступ ограничен, вероятна нестабильность поставок	ресурсы доступны	ресурсы очень доступны	ресурсы очень доступны, возможна быстрая смена источников получения ресурсов в случае необходимости)	4	3	3	3	3
Риски снабжения	Риск несоответствия объема получаемого сырья потребностям производства	риск недополучения / избыточного получения сырья в сравнении с запланированным объемом	недополучение сырья ведет к снижению уровня производства более, чем на 25% от запланированного / возможность заменить поставщика в короткие сроки отсутствует в связи с уникальностью используемых материалов и комплектующих, для которых требуются разработки и освоения и/или в случае, если поставщик ресурсов является монополистом	недополучение запланированного сырья ведет к необходимости приобретения его по более высоким ценам в ситуации большого количества поставщиков, с которыми не налажены отношения / непредвиденное снижение объема закупки в сравнении с намеченным вызывает уменьшение объема реализации / нехватка сырья обусловлена стремительным ростом ресурсоемкости процессов производства	допускается несоответствие объемов поставок материальных ресурсов объемам разового потребления	перебои в поставках сырья и других потребляемых ресурсов носят нерегулярный характер и могут привести к снижению уровня производства, не превышающему 5% запланированного и/или сдвигу сроков производства продукции	существует широкая доступность альтернативных источников сырья / созданы страховые запасы исходных материалов, покрывающие потребность на 15 дней	4	3	2	2	2
Риски снабжения	Риск несоответствия объема получаемого сырья потребностям производства	риск несоответствия заказа реальным потребностям производства	расчетная потребность в необходимых материалах является недостаточной для обеспечения нормального функционирования предприятия	заключены контракты на объемы текущего снабжения производства, не обеспеченные сбытом готовой продукции (в связи с отсутствием достаточного платежеспособного спроса на нее), при этом, отказ предприятия от избыточно заказанного объема сырья ведет к возникновению жестких штрафных санкций	расчетные объемы потребности в производственных запасах соответствуют потребностям производства	с целью обеспечения соответствия расчетных объемов потребностей в производственных запасах осуществляется их постоянный пересмотр	с целью обеспечения соответствия расчетных объемов потребностей в производственных запасах осуществляется постоянный пересмотр с целью обеспечения актуальности получаемых значений методики расчета показателей	4	3	2	2	2
Риски снабжения	Риск несоответствия объема получаемого сырья потребностям производства	риск дефицита сырья на рынке, с анализом количество поставщиков, от которых зависит степень монополизации рынка сырья и материалов / анализ развития рынка потребляемых материалов	прекращение поставок уникальных видов сырья и материалов	необходимое сырье отсутствует на рынке	предприятию известны линии снабжения поставщиков, а также осуществляется кооперация с организациями, поставляющими основные (ключевые) ресурсы для поставщиков на основе проводимого на постоянной основе анализа сырья в следующем разрезе (требования / источники получения) / анализируется объем потребности в основных видах сырья, обеспеченность ими	комплектующие предоставляются поставщиками с использованием давальческого сырья предприятия, в расчетах используется оптимальное соотношение минимальных бартерных сделок, безналичных переводов и сделок за наличный расчет, позволяющее добиться гибкости снабжения / имеется запасной источник поставок сырья и материалов в случае отказа от поставок основного поставщика / составляется	несколько поставщиков по всем типам сырья, материалов, комплектующих / поставщики контролируются предприятием в связи с наличием значительной доли в их капитале	4	3	2	3	2

						программа поставок сырья, анализируются связанные с ними затраты						
Риски снабжения	Риск несоответствия объема получаемого сырья потребностям производства	риск снабжения, обусловленный характеристикой закупаемого сырья /основные составляющие сырья и материалов, необходимых для производства продукции	требуется поставка морского сырья в центрально-континентальных районах, при планировании реализации проектов оценка запасов, объемов и издержек производства, особенности национальной политики и экологические ограничения не учитывались или требуется значительный объем сельскохозяйственного сырья в районах, где сельскохозяйственная деятельность невозможна, информация о качестве, методах сбора и вывозки сырья из других регионов отсутствует	дополнительно требуются поставки для социальных и иных нужд: продукты питания, медицинские и образовательные услуги, одежда, обувь, строительство дорог (песок, гравий, асфальт и т.д.), особенно актуально при строительстве в отдаленных и малообжитых регионах	некоторый дефицит требующихся минеральных ресурсов обуславливающий необходимость снижения материалоемкости конструкции и поиска новых альтернативных материалов, что приводит к дополнительным затратам на НИОКР	требуется поставка минерального сырья, на предприятии имеется детальная информация о запасах и физико-химических свойствах требуемых ресурсов	требуется обработанные промышленные материалы и компоненты, что обеспечивает возможность взаимозаменяемости полуфабрикатов, а также использования полуфабрикатов с различной степенью обработки в зависимости от характера технологического цикла будущего проекта	4	3	2	2	2
Риски снабжения	Риск несоответствия объема получаемого сырья потребностям производства	риск снабжения, обусловленный характеристикой закупок сырья / характеристика источников снабжения	требуется сырье, импортируемое из-за рубежа при наличии его дефицита	требуется сырье, поставляемого из других регионов страны при наличии его дефицита или поставляемого из-за рубежа в условиях достаточной доступности сырья	требуется сырье, поставляемого из других регионов страны в условиях достаточной доступности сырья и/или у предприятия имеются внешние поставщики, характеризующиеся оптимальным для предприятия размещением	требуется сырье, поставляемое из местных источников и/или у предприятия имеются внутренние поставщики, способные обеспечить поставки в необходимом объеме	сырье требуемое для производственного процесса характеризуется широкой доступностью / эффективная комбинация внешних и внутренних источников снабжения	4	3	2	3	3
Риски снабжения	Риск несоответствия объема получаемого сырья потребностям производства	риск несвоевременной поставки сырья, комплектующих / риск задержки в поставке сырья материалов (стройматериалов), оборудования, комплектующих	низкая договорная дисциплина, приводящая к срывам договоров, нарушению сроков поставки, нарушению циклов производства (особенно в случае поставки уникального оборудования)	ослабление дисциплины поставок, приводящее к необходимости создания страховых запасов, в т.ч., с привлечением заемного капитала	создание страхового запаса материалов и комплектующих изделий – затраты на создание запаса и содержание складских помещений	создан запас дефицитных материалов	стабильность и ритмичность снабжения производства всем необходимым	4	3	2	2	2
Риски снабжения	риск неоказания / неполучения вспомогательных услуг / риск вспомогательной деятельности	риск неоказания / неполучения вспомогательных услуг / риск вспомогательной деятельности	возможность остановки производства из-за отключения электричества, воды, перебоев с топливом, в т.ч. сбои в компьютерных сетях	возможность повышения стоимости используемых энергоресурсов	возможные потери в результате негативного влияния вспомогательной деятельности не превышают 5% прибыли предприятия	хорошая доступность источников электроэнергии / общая оценка потребностей предприятия осуществлена с учетом выбора месторасположения, технологии и производственной мощности и проекта, источников снабжения и возможных узких мест издержек на охрану окружающей среды	с поставщиками энергетических, топливных и водных ресурсов заключены контракты типа "поставляй или плати"	4	3	2	2	2
Риски снабжения	Риск получения материала, не соответствующего по качеству потребностям производства	получение сырья, не соответствующего по качеству потребностям производства	при планировании материалы были неадекватно определены, что приводит к повышению издержек / снижению качества	поступающие в обработку материалы не соответствуют адекватно установленным стандартам, спецификациям (в т.ч., и при проведении лабораторных испытаний – на твердость, упругость, теплопроводность, электропроводность и т.д.)	закупка более дешевых материалов ведет к сокращению объема сбыта продукции из-за снижения ее качества менее, чем на 5%	существующая некоторая нестабильность качества закупаемых сырья и материалов приводит к сокращению планируемого объема производства продукции менее, чем на 2 %	строгий контроль за качеством сырья, материалов и полуфабрикатов	4	3	2	1	1

Риски снабжения	Риск получения материала, не соответствующего по качеству потребностям производства	риски несоответствия качества поставляемых материалов цене и контрактным условиям	высокий риск поставки бракованного сырья, требующий направления иска поставщику и /или страховой компании в условиях высокого риска невозвращения предоплаты поставщиком исходных материалов и продуктов	высокий риск поставки не того сырья, которое было заказано (в т.ч., не того сорта)	существует реальная возможность поставки исходных сырья и материалов надлежащего сорта и качества взамен ранее поставленных не того сорта / качества	на основе анализа ретро данных сделан вывод о преимущественной поставке сырья / материалов надлежащего качества и сорта	риск недобросовестности или некомпетентности продавца минимален – длительность отношений с основными поставщиками, при работе с новыми контрагентами запрашиваются пробные образцы поставляемых материалов из партии, предназначенной к отгрузке, перед началом исполнения контракта	4	3	2	1	1
Риски снабжения	Риск повышения закупочной цены в процессе осуществления проекта	риск повышения закупочной цены необходимых сырья / материалов	обусловлен риском увеличения рыночных цен на ресурсы вследствие ошибок в анализе и прогнозировании конъюнктуры на рынках ресурсов и/ или существенных колебаний рыночной конъюнктуры / повышение цены поставок, более, чем на 25%, приводящее к нерентабельности производства продукции	обусловлен изменением политики ценообразования у поставщиков ресурсов, с которыми у предприятия заключены долгосрочные договора, предусматривающие возможности для пересмотра цен / обусловлен дополнительными выплатами за срочность выполнения работ и поставок у альтернативных поставщиков и подрядчиков в связи с отказом существующих / традиционных контрагентов /	обусловлен уменьшением количества поставщиков, из которого фирма может выбрать наиболее экономичных / повышение цены поставок не более, чем на 10%, приводящее к уменьшению объема продаж продукции (в связи с увеличением себестоимости продукции)	большие объемы запасов материалов по фиксированным ценам, приводящие, однако, к росту издержек из-за выплат по заемному капиталу / повышение себестоимости продукции при этом не превышает 5%	условия приобретения сырья и материалов: цены, объемы поставок, условия оплаты (авансы, окончательный расчет) и формы платежей, условия доставки – собственные силы, сторонние организации; четко оговорены в контрактах, что приводит к минимизации риска повышения закупочной цены материалов / гарантии доступности ресурсов по фиксированным ценам	4	3	2	3	3
Риски снабжения	Состояние системы снабжения	цели стратегии поставок сырья и комплектующих	поставка сырья и комплектующих осуществляется хаотично, без проведения соответствующего планирования	оптимизация деловых отношений с поставщиками	минимизация риска	минимизация издержек	обеспечение необходимого размера сырья и комплектующих при условии минимизации издержек с учетом своевременности поставок	4	3	2	1	1
Риски снабжения	Состояние системы снабжения	эффективность использования различных каналов снабжения (прямые связи, через биржевую сеть, через посредников и т.п.)	снабжение предприятия осуществляется с использованием значительного количества посредников	широко применяется метод фьючерсной торговли (опционы и фьючерсы) при покупке основных видов сырья на бирже с целью оптимизации рисков негативного изменения цен на закупаемые товары, также для оптимизации налоговых выплат из-за асимметрии правил налогообложения в случае получения прибыли и убытков	эффективное сочетание использования различных каналов снабжения	на постоянной основе проводится оценка альтернативных вариантов получения материалов с оценкой степени их доступности	на постоянной основе проводится оценка альтернативных вариантов конечного использования поставляемых материалов	5	3	2	2	2
Риски снабжения	Состояние системы снабжения	используемые способы поиска поставщиков	выбор поставщиков осуществляется хаотично, без проведения предварительного анализа	основным критерием выбора поставщиков являются предлагаемые кредитные условия поставщиков, условия расчетов, средняя цена кредитов	выбор поставщиков осуществляется на основании критерия условий поставок, имеется договоренность о снижении издержек в соглашениях с поставщиками	наличие процедур выбора ключевых и альтернативных поставщиков	наличие процедур выбора поставщиков и выявления более эффективных поставщиков, с оценкой риска выбора поставщиков на основании критериев: качество, уровень обслуживания, цена сырья и материалов, осмотр отобранных образцов, критериев принятия, процедуры отказа	4	3	2	1	1
Риски снабжения	Состояние системы	определение потребности в	определение потребности в материалах и комплектующих	определена общая потребность в материалах и	определена общая потребность в материалах и комплектующих	проводится детальный анализ потребности на	сформирована программа поставок с расчетом	4	3	2	1	1

	снабжения	материалах и комплектующих изделиях	изделиях не производится	комплектующих изделиях	изделиях по каждому наименованию на основе утвержденной классификации	каждой стадии технологического потока (с учетом особенностей применяемых машин, оборудования)	соответствующих издержек (определение источников снабжения и поставщиков, заключение соглашений и договоров, с описанием средств транспортировки, хранения, с оценкой риска срывов поставок)					
Риски снабжения	Состояние системы снабжения	контроль товарного запаса	неэффективная система управления закупками, контроль товарного запаса не осуществляется	ответственный за осуществлением контроля товарного запаса не назначается, методы контроля не определены и, как следствие, рост запасов и издержек их хранения	определяется минимальный объем сырья, необходимый для поддержки непрерывных операций по ключевым необходимым материалам	определяется минимальный объем сырья, необходимый для поддержания непрерывных операций по ключевым необходимым материалам с анализом риска возможного дефицита сырья и комплектующих на рынке, и, как следствие, повышение эффективности использования ресурсов	определяется минимальный объем сырья, необходимый для поддержания непрерывных операций по ключевым необходимым материалам с анализом риска возможного дефицита сырья и комплектующих на рынке с оценкой минимального времени, необходимого для доставки компонентов от поставщиков и времени (оценивается время доставки и транспортные издержки), необходимого для отгрузки конечной продукции	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика поставщиков	зависимость от поставщиков	практически полное отсутствие новых поставщиков на рынке, предприятие полностью зависит от текущих поставщиков	рынок новых поставщиков мал, высокий уровень зависимости предприятия от поставщиков	рынок поставщиков стабильный, хотя существует возможность диктата со стороны поставщиков	рынок поставщиков стабильный	рынок поставщиков большой; предприятие пользуется услугами нескольких поставщиков	4	3	2	4	4
Риски контрагентов	Риск договора	общая характеристика заключаемых договоров	договора с контрагентами составлены с нарушением действующего законодательства и/или договора с контрагентами, с которыми имеются сложившиеся на практике отношения, не заключены	на предприятии применяются некорректно составленные договора, которые могут быть истолкованы в пользу контрагентов	в целом договора, составленные на предприятии соответствуют действующему законодательству и предусматривают учет интересов предприятия	тщательный контроль за составлением договоров с контрагентами на предмет их соответствия действующему законодательству, сложившимся традициям хозяйственного оборота, и учета интересов предприятия при их заключении	тщательный контроль за составлением договоров с контрагентами на предмет их соответствия действующему законодательству, сложившимся традициям хозяйственного оборота, и учета интересов предприятия при их заключении в условиях постоянного изучения изменений действующего законодательства и совершенствования порядка заключения договоров	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск договора	эффективность выбора типа договора	применяемый тип договоров не может быть охарактеризован как эффективный	процессу выбора оптимального типа договора на предприятии не уделяется должного внимания	выбор низко рискованного типа договора	мероприятия по подготовке договоров, соглашений, контрактов, других юридических документов, обеспечивающие оптимальное распределение рисков между участниками проектной деятельности	мероприятия по подготовке договоров, соглашений, контрактов, других юридических документов, обеспечивающие оптимальное распределение рисков между участниками проектной деятельности в условиях постоянного совершенствования процесса заключения договоров	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск договора	риск формирования условий платежа и расчетов по	не предусмотрена возможность изменения масштаба договора и цены в	не предусмотрена возможность изменения масштаба договора и цены	в договоре предусмотрены все необходимые условия: авансовый платеж и условия его	в договоре предусмотрены все необходимые условия: авансовый платеж и	договор обеспечивает прозрачность системы расчетов с контрагентами	4	3	2	2	2

		договору	условиях фактически заключенных договоров с несоблюдением интересов предприятия		возмещения, вид оплаты: единовременная (мобилизационная) оплата, поэтапная или др., размер и график платежей, авансирования на материалы и оборудование, удержания	условия его возмещения, вид оплаты: единовременная (мобилизационная) оплата, поэтапная или др., размер и график платежей, авансирования на материалы и оборудование, удержания в договорах предусмотрена возможность изменения масштаба и цены договора в определенных случаях, как для предприятия, так и для контрагентов предприятия	предприятия и возможность корректировки параметров договора в условиях, когда корректировка параметров договора не может отрицательно повлиять на взаимоотношения с контрагентами и на порядок ведения хозяйственной деятельности					
Риски контрагентов	Риск договора	отклонения от стандартных условий договора	полное отсутствие препятствий для контрагентов для нечеткого соблюдения/отклонения от стандартных условий договора в условиях недостаточно высокой деловой этики контрагентов	процедура изменения договорных условий не представляет существенных сложностей для контрагентов	в целом договора не предусматривают возможность отклонения от стандартных условий	четко оговариваются и обосновываются в частности необходимостью учета требований к неблагоприятным физическим условиям	возможность отклонения от стандартных условий предусмотрена исключительно в случае возникновения форс-мажорных ситуаций	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск договора	распределение ответственности за ожидаемые и специальные риски	не предусмотрена ответственность за риски, связанные с невыполнением обязательств заказчиком	не предусмотрена ответственность за риски, связанные с расторжением договора подрядчиком, что приводит к возникновению упущенной выгоды	снижение рисков посредством их страхования «внешними» по отношению к проекту структурами (страховщиками)	введены жесткие меры по контролю за реализацией договоров	введены жесткие меры по контролю за реализацией договоров в условиях параллельного комбинирования их со страхованием «внешними» по отношению к проекту структурами (страховщиками)	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Снабжение /договора нет / Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов	отказ традиционных поставщиков от заключения договоров	отказ традиционных поставщиков критичен в связи с недиверсифицированностью поставок и/или уникальностью материалов / отказ поставщиков от заключения договоров обусловлен банкротством или самоликвидацией предприятий-контрагентов	отказ поставщиков от заключения договоров обусловлен нестабильностью общей социально-экономической ситуации	на предприятии внедрена политика диверсификации поставок, с существующими поставщиками заключены долгосрочные договора	постоянный сбор и актуализация информации о возможных поставщиках, их намерениях, осваиваемых технологиях и окружающей социально-экономической ситуации; ведение базы данных о поставщиках необходимых материалов и оборудования; об освоенных на предприятиях- поставщиках технологиях; об остальных видах продукции этих предприятий, потребителях этой продукции, необходимых исходных материалах	установление некоммерческих связей с реальными и потенциальными поставщиками, вертикальная интеграция «вниз» и квазиинтеграция (объединение отдельных функций управления); приобретение предприятием акций предприятий-поставщиков; расширение и поддержание личных контактов с поставщиками	5	3	2	2	2
Риски контрагентов	Снабжение /договора нет / Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов	неприемлемые условия договора, в.т.ч., высокие цены (в т.ч., с учетом транспортировки)	принятие поставщиками стратегии «максимальная прибыль сегодня – любыми средствами» / отсутствие у предприятия опыта и достаточной гибкости для заключения сложных контрактов на выгодных условиях	недостаточность средств у предприятия для компенсации повышения цен поставщиком / вынужденное заключение предприятием договоров на условиях, отличающихся от наиболее приемлемых /обычных для фирмы /отрасли	заключение кредитных линий, н-р, на случай увеличения размера предоплаты /возникновение требований поставщика, н-р, по транспортировке закупаемых товаров и их страхованию, открытию аккредитива, предоставлению банковской гарантии	возможность увеличения числа поставщиков без существенных сложностей/ затрат/ трудозатрат для предприятия	возможность увеличения числа поставщиков без существенных сложностей/ затрат/ трудозатрат для предприятия в условиях устойчивых взаимовыгодных отношений с контрагентами	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Снабжение /договора нет /	поставка сырья не соответствующего	высокий риск поставки сырья не соответствующего по	высокий риск поставки сырья, не соответствующего по	вероятность поставки сырья, не соответствующего по качеству	стабильные отношения с традиционными	стабильные отношения с традиционными	4	3	2	2	2

	Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов	по качеству требуемому	качеству требуемому исходя из сложившейся практики хозяйственного оборота в условиях уникальности требуемого сырья	качеству требуемому исходя из сложившейся практики хозяйственного оборота в условиях возможности замены поставщиков с определенными издержками для предприятия	требуемому, может быть оценена как минимальная	контрагентами, в условиях высокого качества поставляемого сырья	контрагентами, в условиях высокого качества поставляемого сырья, предприятием осуществляется периодическое ознакомление на месте с особенностями производственного процесса у поставщиков, особенностями логистического сервиса					
Риски контрагентов	Снабжение /договора нет / Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов	переход традиционных поставщиков на выпуск другой продукции	чрезмерная концентрация входных материальных потоков на ограниченном количестве поставщиков в условиях наличия информации о планируемой контрагентами смене направлений деятельности традиционными поставщиками	чрезмерная концентрация входных материальных потоков на ограниченном количестве поставщиков	возможна замена традиционных поставщиков продукции с определенными издержками для предприятия	по стратегическим видам ресурсов прогнозируются все возможные риски и создаются страховые запасы с учетом сезонности поставок, длительности хранения и наличия складских помещений для их хранения	на предприятии внедрена политика диверсификации производства путем расширения числа используемых или готовых к использованию технологий и видов продукции	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Снабжение /договора нет / Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов	риски поставки оборудования, осуществления строительных работ	выражается в превышении стоимости работ / обусловлен неудачным выбором генерального подрядчика (недостаточная квалификация / недобросовестность), поставщиков оборудования и/или неверным составлением договоров / возможен в связи с монопольным положением поставщика, подрядчика	выражается в затягивании сроков выполнения работ, поставки оборудования / обусловлен отсутствием опыта поставок, большим количеством технически сложных поставок, использованием устаревших строительных технологий и материалов	применяется система гарантий на заключение контрактов с поставщиками	проводится тщательный отбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе / обязательства по контрактам с контрагентами практически исключают несвоевременную поставку или оплату товарно-материальных ценностей	в договорах предусмотрены штрафные санкции, гарантии возврата аванса и гарантии должного исполнения контрактов, в т.ч.: завершения строительства от подрядчика, исполнительская, техническая, качества при поставке, тендерная, по экспортному кредиту; финансирование проекта осуществляется после заключения всех контрактов, оплата основных сумм по контрактам осуществляется после выполнения обязательств поставщиков и подрядчиков, предусматривается аккредитивная форма расчётов по контрактам, используются различные формы страхования рисков	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Снабжение /договора нет / Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за незаключения договора на поставку исходных продуктов	невозможность закупки сырья на мировом рынке	организационные преграды для осуществления внешнеэкономической деятельности, делающие невозможным выход предприятия на международные рынки	организационные преграды для осуществления внешнеэкономической деятельности, создающие определенные сложности для выхода предприятия на международные рынки	определенные сложности выхода предприятия на международный рынок, обусловленные сложностями таможенного законодательства	возможность беспрепятственного выхода предприятия на международные рынки	возможность беспрепятственного выхода предприятия на международные рынки в условиях наличия страхового резерва сырья и материалов в случае существенного изменения условий осуществления внешнеэкономической деятельности	4	4	4	2	2
Риски контрагентов	Риск недополучения исходных материалов из-за	возможность возникновения непредвиденной ситуации у	вынужденная ликвидация поставщиков / основного поставщика (в результате угрозы их собственности со	высокая вероятность возникновения непредвиденной ситуации у поставщиков в условиях	относительно низкая вероятность возникновения непредвиденной ситуации у поставщиков в связи с наличием	возможность возникновения непредвиденной ситуации у поставщиков	возможность возникновения непредвиденной ситуации у поставщиков	4	3	2	1	1

	срыва заключенных договоров о поставке	поставщиков	стороны третьих лиц)	существенных сложностей при поиске новых контрагентов в короткие сроки	устойчивых взаимоотношений с поставщиками и длительного срока осуществления ими хозяйственной деятельности	минимизируется путем диверсификации поставок, расширения состава поставщиков	минимизируется путем диверсификации поставок, расширения состава поставщиков в условиях широкой возможности поиска новых контрагентов в случае возникновения определенных сложностей с существующими					
Риски контрагентов	Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке	техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции	техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции оценивается как достаточно высокая в связи с уникальностью требуемого для ее производства оборудования и возможностью прекращения текущей деятельности контрагентами вследствие высокого уровня износа оборудования / низкой устойчивости финансового положения контрагентов	достаточно высокая вероятность технической невозможности производства необходимой продукции вследствие негативных взаимоотношений контрагентов предприятия с другими предприятиями цепочки (н-р, брак на предыдущем этапе)	существуют определенные сложности в поиске новых контрагентов для предприятия в виду наличия определенных технических тонкостей производства необходимой продукции, поиск нового контрагента не приведет к полному срыву сроков производства продукции	техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции оценивается как очень низкая вследствие несложной технологии производства необходимой продукции	техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции оценивается как очень низкая вследствие несложной технологии производства необходимой продукции и значительного числа контрагентов предприятия, финансовое положение которых характеризуется как стабильное	4	3	2	3	3
Риски контрагентов	Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке	невозможность выполнения условий договора	высокая вероятность невозможности выполнения условий договора, обусловленная тяжелым материальным положением поставщиков и/или договор заключался с поставщиками, которые неправомерно вступать в договорные отношения	достаточно высокая вероятность невозможности выполнения условий договора вследствие общей нестабильности социально-экономической ситуации	невозможность выполнения условий договора контрагентами может быть оценена как достаточно низкая исходя из предыдущего опыта взаимодействия с контрагентами	невозможность выполнения условий контрагентами может быть обусловлена исключительно возникновением форс-мажорной ситуации	невозможность выполнения условий контрагентами может быть обусловлена исключительно возникновением форс-мажорной ситуации, на предприятии существует минимально необходимый страховой запас исходных материалов	4	3	2	3	3
Риски контрагентов	Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке	принятие решения поставщиком о разрыве договора и смене потребителя	высокая вероятность перемен или случившиеся перемены в целевых установках партнеров вследствие повышения статуса, накопления позитивных результатов деятельности, изменения ориентации и/или появление более выгодных предложений, побуждающих отказаться от заключения или выполнения прежних соглашений	внезапно наступившие непредвиденные изменения окружающей среды партнера (изменение налогового законодательства, социально-политической ситуации, условий перемещения товарных финансовых и трудовых ресурсов между компаниями (появление новых таможенных условий, новых границ и т.д.)), вынуждающие его изменить условия договора с предприятием (н-р, повышение цен), либо отказаться от заключения или выполнения прежнего соглашения	принятие решения поставщиком о разрыве договора и смене потребителя маловероятно вследствие сложившихся устойчивых хозяйственных связей с поставщиками и достаточно высокой взаимной выгоды сложившегося сотрудничества	возможность принятия решения поставщиком о разрыве отношений минимизируется путем заключения контрактов на условиях «supply-or-pay», устанавливающих обязательство контрагента выкупить товар или заплатить большую неустойку	на предприятии разработана система функционирования в условиях поиска альтернативных поставщиков	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке	принятие решения поставщиком об изменении условий договора – сроков, цен, объемов, требований к качеству поставляемой продукции	высокая вероятность принятия решения поставщиком об изменении условий договора вследствие отсутствия традиции обязательности общеправовых и контрактных условий	достаточно высокая вероятность принятия решения поставщиком об изменении условий договора вследствие неравномерности темпов инфляции, всплесков роста цен в отдельных отраслях и регионах	принятие решения поставщиком об изменении условий договора минимизируется путем заключения долгосрочных договоров с поставщиками	принятие решения поставщиком об изменении условий договора минимизируется путем создания финансовых резервов или открытия кредитных линий на случай непредвиденных затрат; прогнозирование динамики цен	принятие решения поставщиком об изменении условий договора оценивается как минимальное из-за вовлечения традиционных поставщиков в деятельность предприятия путем заключения договоров участия в	4	3	2	3	3

							прибылях и приобретения акций					
Риски контрагентов	Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке	выполнение обязательств по поставке / осуществлению работ с нарушением сроков	частое невыполнение обязательств по поставке/ осуществление обязательств с нарушением сроков вследствие задержки выполнения обязательств самими поставщиками предприятия в силу низкой дисциплины поставок	частое невыполнение обязательств по поставке/ осуществление обязательств с нарушением сроков вследствие невыполнения обязательств перед поставщиками предприятия третьими лицами (транспортными (в т.ч. аварийность на транспорте), экспедиторскими и другими предприятиями, банками)	существуют случаи невыполнения сроков производства продукции, при этом указанные случаи могут привести к финансовым потерям, размер которых не может быть оценен как значительный	в настоящее время контрагенты исполняют обязательства в соответствии с установленным графиком поставок	в настоящее время контрагенты исполняют обязательства в соответствии с установленным графиком поставок, в договорах с контрагентами установлены существенные штрафные санкции в условиях готовности контрагентов к оплате указанных штрафов	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск невозвращения предоплаты поставщиком	решение поставщика о временном или окончательном присвоении полученных в качестве предоплаты сумм	обусловлено кризисной ситуацией во взаиморасчетах предприятий / обусловлено низкой правовой культурой управления и/или предоплата получена контрагентом, созданным фиктивно без намерений заниматься коммерческой деятельностью, который в дальнейшем скрывается, признает себя банкротом	присвоение поставщиком полученных сумм возможно из-за слабости хозяйственного арбитража и законодательной базы	предприятием проводится тщательный анализ финансового состояния поставщиков	возможность присвоения предоплаты поставщиками минимизируется путем некоммерческой интеграции, покупки и обмена акциями с поставщиком, установлением неформальных отношений с руководством предприятия - поставщика	минимизируется путем установления неформальных отношений с руководством предприятия - поставщика	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск невозвращения предоплаты поставщиком	невозможность возврата предоплаты по причине ее использования до срыва договора	невозможность возврата предоплаты обусловлена гипертрофированным стремлением предприятий к абсолютной минимизации риска (требование предоплаты)	невозможность возврата предоплаты обусловлена отсутствием развитой системы страхования финансовых и хозяйственных операций	предприятия взаимодействуют в условиях созданной региональной системы страхования финансово – хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования	сделки осуществляются с привлечением независимых организаций (банков, страховых обществ, фондов) в качестве гарантов сделок	предоплата по контрактам осуществляется на залоговой основе	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск сделки	характеристика совершаемой / планируемой к совершению сделки	нереальная – представлены копии документов, необходима экспертиза их подлинности и условий реализации сделки	сомнительная –представлены подлинные документы, условия сделки и возможность ее реализации требуют дополнительной экспертизы / проводимая операция ведет к риску вручения (создает сложные перекрещивающиеся потоки кредитно- финансовых ресурсов со смещением во времени), а также вызывает риск места проведения операции	реальная – представлены подлинные документы, условия сделки сопоставимы с рыночными, спрос на приобретенный товар (услуги) ограничен	сделка носит реальный характер, условия заключения сделок тщательно изучаются	надежная – представлены подлинные документы, цена приобретения сопоставима с рыночной, наличие неудовлетворенного спроса на приобретенный товар (услуги) и реального рынка сбыта (реализации)	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика поставщиков	географическая близость поставщиков	высокая удаленность от поставщиков, высокий уровень транспортных расходов, который может привести к банкротству предприятия	высокая удаленность от отдельных поставщиков, приводящая к снижению рентабельности продукции, в т.ч., к возможности возникновения отрицательного финансового результата	высокая удаленность от отдельных поставщиков в условиях возможности приобретения указанных материалов / комплектующих крупными партиями	достаточно высокая территориальная близость поставщиков	высокая территориальная близость существующих поставщиков	4	3	2	3	3
Риски контрагентов	Характеристика поставщиков	объемы поставок	поставщики предприятия не могут обеспечить бесперебойное выполнение потребности предприятия в сырье	поставщики готовы предложить избыточный объем товаров	объемы поставок достаточны для удовлетворения текущей потребности предприятия, при необходимости расширения объема поставок требуется поиск новых поставщиков	объем поставок достаточен для удовлетворения текущих потребностей предприятия, у поставщиков имеется возможность расширения объема поставок в случае	объем поставок достаточен для удовлетворения текущих потребностей предприятия, у поставщиков имеется возможность расширения объема поставок в случае	4	3	2	3	3

						необходимости	необходимости, в условиях, когда увеличение объема поставок приводит к снижению цен на потребляемые ресурсы					
Риски контрагентов	Характеристика поставщиков	цены	завышенные цены /фактически произошедшее удорожание сырья привело к увеличению задолженности предприятия и, как следствие, к перебоям в снабжении	высокие цены / произошедшее увеличение цены поставок привело к повышению себестоимости предприятия в условиях спроса, чувствительного к цене	цены поставщиков могут быть охарактеризованы как приемлемые	цены поставщиков могут быть охарактеризованы как приемлемые, в условиях высокого запаса финансовой прочности предприятия	цены поставщиков могут быть охарактеризованы как низкие, в условиях высокого запаса финансовой прочности предприятия	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Характеристика поставщиков	надежность и своевременность поставок / дисциплина поставок	появление тенденций срыва поставок, наблюдающееся не только на уровне предприятия, но и на уровне отрасли в целом	появление тенденций срыва поставок, наблюдающееся на уровне предприятия	поставки, в целом могут быть охарактеризованы как надежные и своевременные	высокий уровень дисциплины поставок	высокий уровень дисциплины поставок в условиях наличия в договорах штрафных санкций за несвоевременные поставки, уплата которых осуществляется поставщиками в обязательном порядке	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика поставщиков	платежная дисциплина поставщиков предприятия (с характеристикой максимального объема товарного кредита, предоставляемого предприятием)	низкий уровень платежной дисциплины поставщиков в условиях бесконтрольного предоставления кредита поставщикам, уровень просроченной дебиторской задолженности предприятия превышает 70%	низкий уровень платежной дисциплины поставщиков в условиях низкого уровня контроля над предоставляемыми кредитами предприятием	на предприятии внедрена политика лимитирования размера предоставляемого поставщикам кредита	поставщики предприятия осуществляют поставки без предоплаты	поставщики предприятия осуществляют поставки без предоплаты, в условиях продажи предприятием продукции на условиях предоплаты	4	3	2	3	3
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	изменение структуры и сокращение потребности в определенном виде продукции, производимой предприятием	высокая вероятность сокращения потребности в данном виде продукции вследствие технического прогресса, появления новых технологий	высокая вероятность сокращения потребности в данном виде продукции вследствие активизации маркетинговой деятельности конкурентов	возможность изменения структуры и сокращения потребности в определенном виде продукции оценивается как средняя вследствие отсутствия существенных конкурентных преимуществ выпускаемой предприятием продукции	изменение структуры и сокращение потребности в определенном виде продукции, производимой предприятием маловероятно вследствие диверсифицированного круга покупателей предприятия	изменение структуры и сокращение потребности в определенном виде продукции, производимой предприятием маловероятно вследствие диверсифицированного круга покупателей предприятия, а также наличия существенных конкурентных преимуществ производимой предприятием продукции	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	замещение продукции продукцией других предприятий	высокая вероятность замещения продукции продукцией других предприятий вследствие низких конкурентных преимуществ производимой предприятием продукции	резкий рост объемов и рентабельности производства в отрасли, способствующий притоку конкурентов	в настоящее время происходит процесс замещения продукции предприятия продукцией других предприятий на фоне наличия у предприятия возможности производства новых видов продукции, востребованной рынком в условиях незначительных временных и финансовых затрат	замещение продукции предприятия продукцией, производимой другими предприятиями маловероятно вследствие существенных конкурентных преимуществ производимой предприятием продукции	продукция предприятия может быть охарактеризована как вытесняющая продукцию, производимую другими предприятиями	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск	моральный износ продукции	высокий уровень морального износа продукции в условиях невозможности проведения научно-технических разработок, направленных на совершенствование выпускаемой продукции	высокий уровень морального износа продукции в условиях существенных сложностей проведения научно-технических разработок, направленных на совершенствование	предприятием осуществляется поиск технологий и методов улучшения качества продукции	производимая предприятием продукция характеризуется низкими темпами морального износа	производимая предприятием продукция может быть расценена как продукт-новинка, для которой дополнительно характерны низкие темпы морального старения	4	3	2	2	2

	нереализации производственной продукции)			выпускаемой продукции								
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	переключение спроса	высокая вероятность переключения спроса на продукцию других предприятий вследствие изменения условий импорта, облегчающих ввоз иностранной продукции	высокая вероятность переключения спроса на продукцию других предприятий вследствие экономической рецессии (спада), вытеснения высокоразвитых технологий более простыми	диверсификация структуры сбыта, активное использование всех форм маркетинга	обмен акциями с традиционными потребителями и приобретение их акций; вертикальная интеграция вверх, разработка долгосрочной стратегии производства и информирование о ней потенциальных потребителей	освоение гибких технологий маркетинга, позволяющих легко подключаться к новым секторам рынка	4	3	2	3	3
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	снижение спроса ввиду изменения структуры бюджета или снижения доходов потребителей	в настоящее время экономика находится в кризисном состоянии или наблюдается существенное снижение доходов потребителей в условиях выпуска предприятием продукции, которая не является продукцией повседневного спроса	в настоящее время экономика находится в кризисном состоянии или наблюдается существенное снижение доходов потребителей в условиях выпуска предприятием продукции, которая может быть отнесена к продукции повседневного спроса, потребление которой может быть снижено	наблюдается некоторое снижение потребительской активности, продукция предприятия относится к товарам повседневного спроса	наблюдается рост потребительской активности, спрос на продукцию предприятия характеризуется устойчивым ростом, в том числе, в условиях повышения уровня жизни населения	продукция предприятия характеризуется устойчивым спросом	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	изменение производственного профиля или специализации традиционных потребителей продукции	обусловленное банкротством или самоликвидацией предприятий-контрагентов и/или вынужденной ликвидацией покупателей продукции / основного покупателя (в результате угрозы их собственности со стороны третьих лиц)	перемены в целевых установках партнеров вследствие повышения статуса, накопления позитивных результатов деятельности, изменения ориентации	вероятность изменения производственного профиля или специализации традиционных потребителей продукции оценивается как достаточно низкая исходя из сложившихся длительных взаимоотношений с контрагентами	продукция предприятия широко диверсифицирована	освоение гибких технологий производства, допускающих переключение на другие виды продукции	4	3	3	3	3
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	немотивированный отказ оптовых потребителей от принятия поставленной продукции	фактическое наличие немотивированного отказа оптовых покупателей	высокая вероятность немотивированного отказа оптовых покупателей в связи с их негативной деловой репутацией	вероятность немотивированного отказа оптовых покупателей оценивается как достаточно низкая исходя из сложившихся длительных взаимоотношений с контрагентами	возможность немотивированного отказа минимизируется путем заключения контрактов на условиях «take-or-pay», устанавливающих обязательство контрагента выкупить товар или заплатить большую неустойку	возможность немотивированного отказа минимизируется путем заключения контрактов на условиях «take-or-pay», устанавливающих обязательство контрагента выкупить товар или заплатить большую неустойку в условиях, когда такая форма расчета не приводит к ограничению спроса на продукцию предприятия	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Сбыт / договора нет / Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации производственной продукции)	уровень информированности предприятия о специфике рыночного сегмента	отсутствие у предприятия полной информации о данном сегменте рынка	в целом у предприятия имеется достаточный уровень осведомленности о специфике деятельности в отрасли, информация о специфике функционирования конкретного рыночного сегмента отсутствует	предприятие характеризуется достаточным уровнем информированности о специфике функционирования данного рыночного сегмента, определенные специфические моменты функционирования остаются непрозрачными	у предприятия имеется достаточная информация о специфике функционирования рыночного сегмента	высокий уровень информированности предприятия о специфике функционирования данного рыночного сегмента приводит к возникновению у предприятия существенных конкурентных преимуществ	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Характеристика системы управления	общая характеристика системы управления	неэффективное управление дебиторской задолженностью – размер безнадежных долгов	размер просроченной задолженности, реальной ко взысканию превышает 25%	отсутствует возможность контролировать исполнение обязательств при расчетах по	исключение риска расчетов путем использования оговорки «согласно	выбор поставщиков осуществлен наиболее рациональным способом	4	3	2	1	1

	дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	дебиторской задолженностью	превышает 25%, значительная часть исходных материалов закупается по предоплате	дебиторской задолженности / порядка 70% продукции предприятия реализуется на условиях товарного кредита	предоплате / сомнительная дебиторская задолженность переуступается банку с заключением договора факторинга	обычным резервам» / применение факторинговых операций при расчетах по срочным сделкам	(оптимальное соотношение по критерию цена – срок платежа) / эффективная структура дебиторской задолженности					
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	риски задержек расчетов по дебиторской задолженности с анализом причин	высокий риск задержек расчетов обусловленный сознательным невыполнением договорных обязательств дебиторами по оплате в срок полученной продукции	достаточно высокий риск задержек расчетов, обусловленный неплатежеспособностью должников и сокрытием финансового положения от деловых партнеров	в целом расчеты с предприятием осуществляются своевременно	расчеты контрагентами с предприятием осуществляются своевременно	расчеты контрагентами с предприятием осуществляются своевременно, в договорах предусмотрены штрафные санкции за неисполнение обязательств	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	риск невозврата дебиторской задолженности (в соотношении с размером)	ослаблен контроль со стороны предприятия своих дебиторов / снижение способности собирать платежи (обусловленное удлинением сроков получения, мошенничеством и банкротством партнеров)	нежелание отпуска товаров по предоплате приводящее к возникновению существенного объема запасов товарно-материальных ценностей, подверженным потерям от естественной убыли в силу их специфики	дебиторская задолженность предприятия не является значительной, в случае невозврата дебиторской задолженности происходит снижение финансового результата деятельности, без возникновения существенных убытков	осуществляется постоянный анализ финансового состояния предприятий- должников с принятием необходимых мер по возврату дебиторской задолженности в случае выявления дебиторов с неустойчивым финансовым состоянием	риск невозврата дебиторской задолженности может быть оценен как минимальный в связи с продажей товаров без предоплаты исключительно контрагентам с положительной деловой репутацией, с которыми предприятие связывают длительные взаимоотношения	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	характеристика последствий неплатежеспособности потребителей продукции	неплатежеспособность потребителя выявлена после осуществления предприятием работ по изготовлению товара, поиск альтернативных потребителей невозможен в связи с уникальностью товара	неплатежеспособность потребителя выявлена после осуществления предприятием работ по изготовлению товара, поиск альтернативных потребителей затруднителен в связи с уникальностью товара и/или ведет к окупаемости затрат с задержкой по срокам, к увеличению издержек	неплатежеспособность потребителя выявлена после осуществления предприятием работ по изготовлению товара, поиск альтернативных потребителей возможен в довольно сжатые сроки	предприятием производится детальный анализ платежеспособности потребителей до момента начала производства продукции для новых контрагентов/ производства качественно новой продукции традиционным контрагентам	возможность возникновения неплатежеспособности предприятий-контрагентов исключительно в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с	принятие решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели	высокая вероятность возможности принятия решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели	высокая вероятность возможности принятия решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели в	сделки осуществляются с привлечением банка на факторинговое обслуживание возможной дебиторской задолженности /в регионе налажена система	расчеты осуществляются с использованием аккредитивной формы / контракты заключаются на условиях залоговой формы платежей / с применением	передача права собственности заказчику осуществляется только после 100% оплаты	4	3	2	1	1

	контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию		вследствие слабости хозяйственного арбитража / потребителями изначально не предполагалась оплата продукции	связи с тем, что потребители неправомерно вступать в подобные договорные отношения / произошла реорганизация предприятий-потребителей, четкая преемственность обязательств отсутствует	систематического информирования общественности о предприятиях, традиционно нарушающих /соблюдающих условия договоров	механизма страхования сделок у третьих лиц / применяются меры некоммерческой и вертикальной и диагональной интеграции, перекрестного владения акциями						
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	отсутствие необходимой суммы у потребителя / неплатежеспособность потребителя	высокая вероятность отсутствия необходимой суммы у потребителя вследствие неравномерного/неожиданного повышения цен предприятием / немотивированного отказа оптовых потребителей оплатить полученную продукцию	высокая вероятность отсутствия необходимой суммы у потребителя вследствие тяжелого материального положения покупателя и/или невыполнения перед ними обязательств контрагентами	продажа продукции осуществляется на условиях предварительной оплаты, что, минимизируя риски, одновременно снижает объемы реализации продукции	продажа продукции осуществляется на условиях предварительной оплаты, в условиях, когда указанная форма расчетов не ведет к снижению спроса на продукцию предприятия	гибкая система продажи продукции предприятия в условиях, когда контрагентам, с которыми предприятие не связывают длительные взаимоотношения, отгрузка продукции осуществляется на условиях предварительной оплаты, для стабильных, устойчивых контрагентов отгрузка осуществляется с оплатой по факту и/или на условиях непродолжительной отсрочки платежа	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	несвоевременная оплата реализованной, в т.ч., без предоплаты продукции	длительные сроки получения оплаты за производимую предприятием продукцию, приводящие к необходимости привлечения предприятием платных заемных средств в условиях низкого кредитного рейтинга предприятия и практически полного отсутствия возможности получения заемных средств	длительные сроки получения оплаты за производимую предприятием продукцию, приводящие к необходимости привлечения предприятием платных заемных средств в условиях высокой стоимости финансовых ресурсов	отгрузка продукции осуществляется на условиях предоплаты или гарантированно-платежеспособным клиентам, что одновременно приводит к снижению спроса на продукцию	реализация продукции осуществляется исключительно гарантированно-платежеспособным клиентам, в условиях устойчивого спроса на продукцию предприятия в объеме, удовлетворяющем текущие возможности предприятия	реализация продукции осуществляется исключительно гарантированно-платежеспособным клиентам, в условиях устойчивого спроса на продукцию предприятия в объеме, полностью удовлетворяющем текущие возможности предприятия, а также позволяющем формировать дополнительный потенциал для производства продукции	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	риск обесценения дебиторской задолженности (в соотношении с ее размером)	высокий риск обесценения дебиторской задолженности в связи с длительной отсрочкой предоставляемой покупателям продукции в условиях высокого уровня инфляции	высокий риск обесценения дебиторской задолженности в связи с предоставлением отсрочки оплаты продукции контрагентам с отрицательной деловой репутацией	обесценение дебиторской задолженности не скажется существенным образом на финансовом результате деятельности предприятия	отсрочка оплаты продукции в условиях происходящих в экономике страны дефляционных процессов	продукция предприятия отгружается на условиях рассрочки платежа с взиманием платы за рассрочку	4	3	3	3	3
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с	доля денежной составляющей в выручке	производимая предприятием продукция отгружается практически полностью с использованием бартерной системы расчетов	высокий риск неплатежеспособности в связи с существенным размером продукции, реализуемой по форме расчетов товарный кредит	доля денежной составляющей в выручке составляет 90%	доля денежной составляющей в выручке составляет 100%	доля денежной составляющей в выручке составляет 100%, практически вся продукция отгружается по предоплате	4	3	3	3	3

	контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию											
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	оценка объема дебиторской задолженности / сумма финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность	высокий риск невозврата дебиторской задолженности в условиях, когда ее невозврат способен привести к существенным финансовым трудностям предприятия, вплоть до его банкротства	высокий риск отвлечения дебиторской задолженности / замедления ее оборачиваемости	анализ приемлемого объема дебиторской задолженности по непросроченной дебиторской задолженности	оценка осуществляется на основе планируемого объема реализации в кредит, коэффициента соотношения себестоимости и цены продукции, среднего периода предоставления кредита покупателям и среднего периода просрочки платежей по предоставленному кредиту	определение оптимальной суммы финансовых средств, отвлекаемых в дебиторскую задолженность определяется с использованием коэффициента отвлечения активов в дебиторскую задолженность (отношение общей суммы задолженности (отдельно по товарному и потребительскому кредиту) к общей сумме оборотных активов предприятия)	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	возможность предоставления предприятием товарного кредита	невозможность предоставления товарного кредита, приводящая к снижению объема деятельности и невозможности формирования устойчивых коммерческих связей	ограничение предоставления товарного кредита, отрицательно влияющее на рост объема деятельности и формирование устойчивых коммерческих связей	наличие возможности предоставления предприятием товарного кредита	наличие у предприятия достаточных резервов высоколиквидных активов, позволяющих предоставлять товарный кредит в объемах, необходимых для поддержания устойчивого спроса на продукцию предприятия, в условиях проведения предприятием чрезмерно либеральной политики предоставления товарного кредита, вызывающей излишнее отвлечение ресурсов, снижение платежеспособности предприятия, приводящее к расходам по списанию долгов	наличие у предприятия достаточных резервов высоколиквидных активов, позволяющих предоставлять товарный кредит в объемах, необходимых для поддержания устойчивого спроса на продукцию предприятия, в условиях проведения предприятием умеренной политики предоставления товарного кредита	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	лимитирование размера предоставляемого кредита / стоимость предоставляемого предприятием кредита	фактически финансирование дебиторской задолженности осуществляется за счет платных источников финансирования в условиях высокой стоимости заемных ресурсов и значительного размера предоставляемого предприятиям товарного кредита	фактически финансирование дебиторской задолженности осуществляется за счет платных источников финансирования	на предприятии разработана система лимитирования путем установления лимитов на каждого покупателя по предоставленному кредиту	наличие политики лимитирования, разработанной, в т.ч., с учетом снижения спроса на продукцию	наличие разработанной системы ценовых скидок при осуществлении немедленных расчетов кредиту за приобретенную продукцию в сочетании со сроком предоставляемого кредита фактически являющейся нормой процентной ставки за кредит	4	3	2	3	3
Риски контрагентов	Характеристика системы	расчет возможной суммы оборотных	расчет возможной суммы отвлекаемых активов не	расчет возможной суммы отвлекаемых активов	расчет возможной суммы отвлекаемых активов	расчет возможной суммы отвлекаемых активов	расчет возможной суммы отвлекаемых активов	4	3	2	1	1

	управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	активов, отвлекаемых в дебиторскую задолженность по товарному и потребительскому кредиту и выданным авансам	осуществляется	осуществляется на основе объема закупок и продажи продукции	осуществляется на основе анализа сложившейся практики кредитования партнеров	осуществляется на основе анализа суммы оборотных активов предприятия, в т. ч., сформированных за счет собственных финансовых средств	осуществляется на основе анализа уровня высоколиквидных активов, обеспечивающих постоянную платежеспособность предприятия					
Риски контрагентов	Характеристика системы управления дебиторской задолженностью / Риск расчетов с контрагентами предприятия /Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную, в т.ч., без предоплаты, продукцию	оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности	большой объем фактически безнадежной ко взысканию дебиторской задолженности	большой объем неоправданной дебиторской задолженности (по претензиям, возмещению материального ущерба (недостачи, хищения, порча ценностей))	отличие реальной стоимости дебиторской задолженности от балансовой не более, чем на 10%	отличие реальной стоимости дебиторской задолженности от балансовой не более, чем на 10% в условиях осуществления комплекса мероприятий, направленных на оздоровление дебиторской задолженности	соответствие реальной стоимости дебиторской задолженности балансовой	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	используемые приемы управления дебиторской задолженностью	управление дебиторской задолженностью может быть охарактеризовано как неэффективное и/или полное отсутствие управления дебиторской задолженностью	создание резервов на сумму сомнительных долгов /уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов	контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения / установлены сроки возникновения задолженности для своевременного осуществления контроля за их ликвидацией	анализ задолженности по видам продукции для определения невыгодных с точки зрения инкассации товаров (коэффициенты инкассации – отношение сумм, поступивших от погашения дебиторской задолженности различных периодов, к объемам реализации в эти периоды)	постоянное совершенствование системы управления дебиторской задолженностью	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	характеристика структуры клиентов – крупных и небольших – (распределение по уровню риска при неоплате задолженности)/ уровень диверсификации клиентов-дебиторов	преобладают клиенты уровень возможных убытков по сделке с которыми более 50%, которым товар отгружается без предоплаты	преобладают клиенты уровень возможных убытков по сделке с которыми от 20% до 50%	преобладают клиенты уровень возможных убытков по сделке с которыми от 10% до 20% / в случае взаимодействия с клиентами, уровень риска сделки по которым существенен для предприятия указанным клиентам продукция отгружается на условиях предоплаты	преобладают клиенты уровень возможных убытков по сделке с которыми от 5% до 10% (для снижения риска кредитование осуществляется в определенных объемах, установленных предприятием) / крупный клиент рассматривается как совокупность небольших клиентов, убытки по операциям с которыми полностью коррелируют друг с другом	значительный уровень диверсификации клиентов, риск неуплаты дебиторской задолженности монопольным заказчиком минимальный и/ или преобладают клиенты возникновение убытков с которыми практически невероятно (возможно предоставление товаров в кредит на автоматической основе)	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления	порядок пересмотра предельной суммы кредита	пересмотр предельной суммы предоставляемых контрагентам кредитов не производится	периодический пересмотр предельной суммы кредита	регулярный пересмотр предельной суммы кредита	регулярный пересмотр предельной суммы кредита с учетом финансовых возможностей предприятия; прогнозируемого числа получателей кредита и	регулярный пересмотр предельной суммы кредита с учетом финансовых возможностей предприятия; прогнозируемого числа получателей кредита и	5	4	3	3	3

	дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска					уровня кредитного риска	уровня кредитного риска, максимальный предел суммы задолженности дифференцируется по группам будущих дебиторов (с учетом финансового состояния отдельных клиентов /их характеристики)					
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	политика кредитования контрагентов предприятия	контрагентам предприятия предоставляется товарный кредит в условиях низкой вероятности погашения задолженности	контрагентам предприятия предоставляется товарный кредит в условиях низкой задолженности только в исключительных случаях	для снижения риска кредитование осуществляется в определенных объемах	разработана политика лимитирования размера предоставляемых контрагентам кредитов в зависимости от специфики клиента	разработана политика лимитирования размера предоставляемых контрагентам кредитов в зависимости от специфики клиента с введением четкой системы контроля за установленными ограничениями и периодическим пересмотром лимитов	5	4	3	2	2
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	принципы осуществления расчетов предприятия с контрагентами	принципы осуществления расчетов с контрагентами не разработаны и определяются индивидуально в каждом случае на основе договоренностей с клиентами	на предприятии сформировано исключительно общее понимание принципов осуществления расчетов с контрагентами	регулярное формирование принципов на предстоящий период	регулярное формирование принципов на предстоящий период с дифференциацией по поставщикам сырья, материалов и покупателям готовой продукции	регулярное формирование принципов на предстоящий период с дифференциацией по поставщикам сырья и материалов и покупателям готовой продукции, включая: формирование приемлемых для предприятия сроков платежей и форм расчета с контрагентами	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	условия обеспечения взыскания дебиторской задолженности / процедура взыскания дебиторской задолженности / наличие системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами	процедура взыскания дебиторской задолженности не определена; система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами-дебиторами не сформирована	процедура взыскания дебиторской задолженности не определена; система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами-дебиторами сформирована	процедура взыскания дебиторской задолженности сформирована	определена система мер, гарантирующих получение долга, включающая оформление товарного кредита обеспеченным векселем, требование страхования дебиторами кредитов, предоставляемых на продолжительный период и др.	процедура взыскания дебиторской задолженности сформирована, предусматривает сроки и форму предварительного и последующего напоминаний контрагентам-дебиторам о дате платежа, возможность пролонгирования долга, о сроках и порядке взыскания долга и т.д. / система штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств сформирована, включает соответствующие штрафы, пени, неустойки, размеры которых должны полностью возмещать все финансовые потери предприятия (потерю дохода, инфляционные потери, возмещение риска снижения уровня платежеспособности и т.д.)	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами	возможность рефинансирования	система рефинансирования дебиторской задолженности	система рефинансирования дебиторской задолженности	система рефинансирования дебиторской задолженности не	наличие сформированной системы рефинансирования	наличие сформированной системы рефинансирования	4	3	2	2	2

	предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	дебиторской задолженности	не сформирована в случае выявления контрагентов, желающих рефинансировать дебиторскую задолженность в осуществлении указанных мероприятий им отказывается	не сформирована в случае выявления контрагентов, желающих рефинансировать дебиторскую задолженность с ними осуществляется поиск возможных схем взаимодействия зачастую на условиях, ущемляющих интересы предприятия	сформирована в случае выявления контрагентов, желающих рефинансировать дебиторскую задолженность с ними осуществляется поиск возможных схем взаимодействия на условиях взаимовыгодных для предприятия и контрагентов	дебиторской задолженности	дебиторской задолженности с использованием современных методов рефинансирования – перевод в другие формы оборотных активов предприятия (денежные активы, краткосрочные ценные бумаги): факторинг, учет векселей, форфейтинг					
Риски контрагентов	Стратегия работы с контрагентами предприятия / Используемые приемы управления дебиторской задолженностью / Исключение из числа партнеров дебиторов с высоким уровнем риска	повышение эффективности взаимоотношений с контрагентами	отсутствие системы мер, направленных на повышение эффективности взаимоотношений с контрагентами в условиях крайне низкой текущей эффективности взаимодействия	отсутствие системы мер, направленных на повышение эффективности взаимоотношений с контрагентами в условиях приемлемой текущей эффективности взаимодействия	наличие системы мер, направленных на повышение эффективности взаимодействия с контрагентами, которые носят довольно общий характер, в условиях приемлемой текущей эффективности взаимодействия	наличие достаточно эффективной системы мер, направленных на повышение эффективности взаимодействия с контрагентами в условиях достаточно высокой текущей эффективности взаимодействия	наличие комплексной системы мер, направленных на повышение эффективности взаимодействия с контрагентами на основе документации, содержащей сведения о фирмах- поставщиках (данные о цене отгружаемого сырья, надежности поставщиков, определяемой качеством поставляемой ими продукции и точностью выполнения сроков отгрузки) в условиях высокой текущей эффективности взаимодействия	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат)	несоответствие продукции требованиям к ее качеству	невозможность использования потребителем продукции данного качества	несоответствие продукции требованиям к ее качеству обусловленное низкой степенью культуры и правового сознания руководителей	при выявлении производства продукции, несоответствующей требованиям по качеству на предприятии своевременно осуществляются меры, направленные на устранение ошибок в технологии производства продукции	возможно возникновение продукции несоответствующей требованиям по качеству продукции в случае производства продукции с браком, который своевременно не выявлен на предприятии в связи с проведением выборочного контроля	доведение продукции, не соответствующей по уровню качества до потребителя практически невероятно	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат)	решение потребителя о переключении на другой вид продукции или на другого поставщика	критично для предприятия в связи с излишней концентрированностью выходных потоков предприятия на малом числе потребителей	возможно принятие решения потребителем о переключении на другой вид продукции вследствие неравномерности динамики доходов различных слоев населения, приводящей к снижению потребления продукции основными потребителями, нестабильности общей социально-экономической обстановки	возможность принятия решения потребителем о переключении на другой вид продукции или на другого поставщика, минимизируемая устойчивыми конкурентными преимуществами продукции предприятия (как по качеству, так и по ценовым параметрам)	ведение предприятием базы данных о реальных и возможных потребителях продукции; профильных технологиях, о продукции, производимой на этих предприятиях, и ее потребителях (составление типологии потребителей, оценка структуры сегментов рынка, ее динамика и т.д.)	предприятием широко применяются меры к созданию барьеров на пути переключения потребителей на другие виды продукции, удовлетворяющие тот же вид потребности и в особенности на других поставщиков, н-р, отдельные виды горизонтальной интеграции –договора с конкурентами о разделе сфер влияния	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск невыполнения обязательств контрагентами	нежелание / неспособность контрагента выполнить обязательство / нарушение контрагентами условий договоров	высокая вероятность неисполнения обязательств контрагентами предприятия вследствие реализации риска ненадежности подписи	высокая вероятность неисполнения обязательств контрагентами предприятия вследствие большого число препятствий в цепи продвижения товара (юридических, технических, географических)	вероятность неисполнения обязательств оценивается как средняя / договора составлены в соответствии с действующим законодательством, в договорах предусмотрена ответственность за ненадлежащее исполнение обязательств	риски невыполнения обязательств минимизируются включением в контракт системы штрафных санкций, включающей уплату пеней, неустоек; положений о	риски невыполнения обязательств дополнительно (к включению системы штрафных санкций) минимизируемые установлением лимитов по видам операций и	4	3	2	1	1

						неосвобождении от ответственности в случае возникновения форс-мажорных обязательств; минимизация риска путем учета рыночной ситуации, предотвращения «дрейфа обязательств», в первую очередь, при заключении долгосрочных соглашений	контрагентам (с учетом тенденций отрасли) и их регулярным пересмотром					
Риски контрагентов	Риск невыполнения обязательств контрагентами	риск отказа партнера от заключения договора после проведения переговоров	высокая вероятность отказа вследствие недобросовестности партнера, нарушения контрагентом нормативных правовых актов	достаточно высокая вероятность «переключения» партнера на конкурирующие фирмы, предлагающие лучшие условия, в т.ч., по срокам, по услугам посредников и/или из-за ухудшения рыночной конъюнктуры для партнера, делающей для него сделку по заранее согласованной цене убыточной/ нерезальной для выполнения	наличие вероятности отказа партнера из-за необходимости изменения предварительных условий договора (по срокам и объемам поставки, по комплектности продаж, по формам и способам транспортировки, по ценам на товар и т.д.)	наличие вероятности отказа партнера из-за необходимости изменения предварительных условий договора (по срокам и объемам поставки, по комплектности продаж, по формам и способам транспортировки, по ценам на товар и т.д.), минимизируемого конкурентоспособностью коммерческого предложения предприятия	составление протоколов о намерениях, содержащих сроки, в которые возможно внесение изменений в контракт, а также штрафные санкции в случае отказа подписания контракта	4	3	2	2	2
Риски контрагентов	Риск невыполнения обязательств контрагентами	риск невыполнения обязательств взаимосвязанными предприятиями	высокий риск невыполнения обязательств взаимосвязанными предприятиями в связи с тем, что предприятие является объектом недружественного поглощения	достаточно высокий риск невыполнения обязательств взаимосвязанными предприятиями в связи с наличием противоречий во взаимоотношениях внутри группы	осуществление контроля через механизмы собственности	осуществление контроля через механизмы собственности с дополнительным ведением четкого контроля выполнения обязательств по деятельности, выделенной на аутсорсинг	осуществление контроля через механизмы собственности с дополнительным ведением четкого контроля выполнения обязательств по деятельности, выделенной на аутсорсинг в условиях постоянного повышения прозрачности и эффективности взаимоотношений внутри группы	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск ошибочного определения репутации деловых партнеров предприятия / Риск отрицательной репутации контрагентов	общая характеристика деловой репутации контрагентов	возможно мошенничество, банкротство или невыполнение контрагентом своих контрактных обязательств / механизм проверки деловой репутации партнеров отсутствует / контрагенты могут быть охарактеризованы как необязательные и безответственные	неполнота или неточность информации о деловой репутации контрагентов / контрагенты пользуются монопольным положением на рынке	неполнота или неточность информации о финансовом положении контрагентов / некоторая неопределенность целей, интересов и поведения контрагентов	хорошее знание репутации большинства деловых партнеров, репутация контрагентов оценивается с применением правила 5С, мониторинг репутации контрагентов включает составление анкет, личные встречи с контрагентами, анализ предыдущего опыта работы и сбор рекомендаций у сторонних фирм и предприятий	контрагенты предприятия характеризуются достаточной надежностью, анализ новых контрагентов осуществляется с применением справочно-информационных систем, как внутренних, так и внешних, н-р, Due Diligence, отчетов аудиторских и страховых компаний, банков и торгово-промышленных палат, консалтинговых компаний, бирж, союзов предпринимателей, коммерческих информационных систем «Интерконсультант», F&S Index plus Text International, WA-2 Регистр, информации компании Dun & Bradstreet, составление рейтингов поставщиков; заключение предприятием на долгосрочной основе	4	3	2	2	2

							договоров с факторинговой компанией, дополнительно предоставляющей информацию о платежеспособности контрагентов					
Риски контрагентов	Риск ошибочного определения репутации деловых партнеров предприятия / Риск отрицательной репутации контрагентов	характеристика контрагентов с точки зрения наличия общих направлений деятельности	высокий риск угрозы недружественного поглощения предприятия контрагентами	завуалированное стремление партнеров получить кредит на льготных условиях (в денежной / иной форме (товар, работа без гарантии оплаты))	наличие общего информационного пространства с контрагентами	осуществление эффективного взаимовыгодного сотрудничества с контрагентами на базе наличия общих направлений деятельности	осуществление эффективного взаимовыгодного сотрудничества с контрагентами на базе наличия общих направлений деятельности с созданием существенного синергетического эффекта от взаимодействия	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск ошибочного определения репутации деловых партнеров предприятия / Риск отрицательной репутации контрагентов	оценка эффективности взаимодействия с контрагентами	оценка эффективности взаимодействия с хозяйственными партнерами и составление рейтингов поставщиков не осуществляются	ведение рейтинга поставщиков, сотрудничество с которыми признано предприятием нецелесообразным	составление рейтингов поставщиков на основе анализа следующих аспектов: своевременность расчетов контрагентов, ритмичность и своевременность поставок – процент своевременных поставок к общему числу исполненных контрактов, качество поставляемого сырья, полуфабрикатов и упаковки, качества представленных документов, ответственности и компетентности руководства, их способность производить конкурентоспособную продукцию	оценка поставщиков осуществляемая на основе анализа доли поставок сырья надлежащего качества по отношению к общему количеству контрактов, выполнение контрактов по количеству (доля поставок, в которых отсутствует недовостача сырья к общему количеству поставок) с формированием сводного показателя деятельности поставщиков - KPI – Key Performance Indicators)	наличие информационной базы по 20% поставщиков, осуществляющим поставки 80% необходимых ресурсов (согласно принципу Парето), включающей прогноз частоты, объема поставок, способа оплаты, с определением силы влияния поставщиков (баланс спроса и предложения, доля закупок у поставщика из общего объема закупок; степень специализации закупаемых объектов; возможность потребителя приступить к производству аналога или товара-заменителя, заинтересованность конкурентов предприятия в данном поставщике; монопольное или олигопольное положение поставщиков; важность сырья для потребителя; большие транзакционные издержки при возможной смене поставщика и др.)	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск взаимодействия с иностранными контрагентами	невыполнение обязательств иностранными контрагентами	невозможность выполнения обязательств контрагентами вследствие войн, революций, беспорядков, катастроф, официально объявленных мораториев	высокий риск нежелания контрагентов исполнять обязательства	возможность невыполнения обязательств контрагентами оценивается как средняя	риск невыполнения обязательств контрагентами может быть оценен как минимальный в связи с наличием длительных отношений с контрагентами и/или сходством экономического законодательства стран-контрагентов	риск невыполнения обязательств контрагентами может быть оценен как минимальный в связи с наличием длительных отношений с контрагентами и/или сходством экономического законодательства стран-контрагентов и наличием существенных конкурентных преимуществ, обусловленным экономии на издержках	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск, связанный с безопасностью контрагентов	Риск, связанный с безопасностью контрагентов	высокий риск нанесения ущерба контрагентам предприятия в связи с	высокая вероятность возникновения потерь товара при транспортировке в связи	вероятность возникновения непредвиденных потерь контрагентов оценивается как	вероятность возникновения потерь контрагентов на основе анализа ретро-	вероятность возникновения потерь контрагентов оценивается как достаточно	4	3	2	2	2

	предприятия, включая риск нанесения ущерба (материального и др. видов) физическим лицам при осуществлении деятельности	предприятия, включая риск нанесения ущерба (материального и др. видов) физическим лицам при осуществлении деятельности	неблагоприятной криминогенной обстановкой в регионе функционирования предприятия	с существенной территориальной удаленностью контрагентов предприятия, характером производимой предприятием продукции (скоропортящаяся продукция) и осуществлением транспортировки товара под ответственность продавца	средняя	данных оценивается как достаточно низкая	низкая, осуществляется страхование ответственности предприятия перед контрагентами					
Риски контрагентов	Риск, связанный с неисполнением обязательств перед контрагентами предприятием	Риск, связанный с неисполнением обязательств перед контрагентами предприятием	совершение сделок в пользу предприятия с использованием инсайдерской информации о других организациях	слабый учет экономических интересов контрагентов, желание максимизировать прибыль за счет партнеров / существенный размер потерь, связанных с невозможностью выполнения обязательств	недостаточно эффективная схема взаимоотношений «поставщик – покупатель»	осуществляется распределение ответственности при организации сотрудничества с юридическими и физическими лицами (консультантами, агентами, партнерами)	наличие высокоэффективных контрольных мероприятий, направленных на исполнение договорных обязательств перед контрагентами	4	3	2	1	1
Риски контрагентов	Риск, связанный с неисполнением обязательств перед контрагентами предприятием	платежная дисциплина предприятия (с характеристикой максимального объема товарного кредита, предоставляемого предприятию)	предприятие характеризуется полным отсутствием доверия со стороны контрагентов	предприятие характеризуется низким уровнем доверия со стороны традиционных контрагентов	размер предоставляемого предприятию кредита достаточен для покрытия кассовых разрывов	у предприятия имеется возможность своевременной оплаты поставок "живыми" деньгами	высокий уровень доверия к предприятию со стороны традиционных контрагентов в условиях возможности своевременной оплаты поставок живыми деньгами	4	3	2	1	1
Риски аутсорсинга	Характер аутсорсинга	влияние аутсорсинга на деятельность предприятия	нерациональность применения аутсорсинга, затраты на аутсорсинг выше затрат на осуществление данных функций силами самого предприятия	отсутствие сокращения затрат в результате применения услуг аутсорсинговых фирм, при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	сокращение производственных и непроизводственных затрат при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	сокращение производственных и непроизводственных затрат при отсутствии негативного социального эффекта из-за высвобождения работников в связи с проведением предприятием соответствующих мероприятий	дополнительно произошло снижение экономических рисков предприятия	3	3	2	2	2
Риски аутсорсинга	Характер аутсорсинга	передача не только общих, но и основных элементов производственного процесса «оболочечным» фирмам, продающим товар под своей торговой маркой, но не являющимся собственниками средств производства	существенный риск потери контроля над оболочечной фирмой	риск снижения нормы прибыли (при создании оболочечной фирмы)	риск возможной недобросовестности «оболочечной» фирмы (ниже риска недобросовестных действий оптового покупателя т.к. оболочечная фирма заинтересована в нормальном функционировании своего партнера)	риск возможной недобросовестности «оболочечной» фирмы, снижаемый путем участия предприятия в уставном капитале оболочечной фирмы, и наоборот (кросс - акционирование), возникновение риска взаимодействия «оболочечной» и основной фирмы	осуществляется передача только общих функций (передача основных элементов производственного процесса не осуществляется) оболочечным фирмам	5	3	2	1	1
Риски аутсорсинга	Риски аутсорсинга	риск аутсорсинга	высокий риск невыполнения обязательств аутсорсером, риск ненадлежащего процесса осуществления операций аутсорсером в условиях, когда на предприятие возложена ответственность за конечный результат аутсорсинга и за способ его достижения	риск невыполнения обязательств аутсорсером минимизируется путем обращения к надежным поставщикам, а также включением в договор раздела о размере штрафных санкций в случае неисполнения обязательств	минимизация риска ненадлежащего процесса осуществления операций аутсорсером при заключении договоров, предусматривающих распределение прав, обязанностей и ответственности между предприятием и аутсорсером	снижение риска непрогнозируемого увеличения стоимости элемента производственных затрат в связи с тем, что стоимость услуг аутсорсера зафиксирована в договоре (при этом, подрядная организация имеет высокопроизводительное оборудование и	в результате применения аутсорсинга исключаются технологические и форс-мажорные риски, связанные с выходом из строя оборудования предприятия, а также часть рисков, связанных с неблагоприятным изменением законодательства	4	3	2	2	2

						квалифицированный персонал, что позволяет выполнить работы с меньшими издержками						
Риски аутсорсинга	Определение оптимальности выбора аутсорсера по следующим параметрам	объем предоставляемых услуг, их качество, цены на услуги и условия оплаты	высокие цены на предоставляемые аутсорсером услуги, неудобные для предприятия условия оплаты, объем и качество предоставляемых услуг не соответствуют требованиям предприятия	высокие цены на предоставляемые аутсорсером услуги, неудобные для предприятия условия оплаты, качество предоставляемых услуг соответствует требованиям предприятия, предприятию требуется больший объем услуг	высокие цены на предоставляемые аутсорсером услуги, удобные для предприятия условия оплаты, качество предоставляемых услуг соответствует требованиям предприятия, предприятию требуется больший объем услуг	высокие цены на предоставляемые аутсорсером услуги, удобные для предприятия условия оплаты, объем и качество предоставляемых услуг соответствует требованиям предприятия	полнота и комплексность выполняемых услуг, гарантированное качество выполнения операций, приемлемая цена	4	3	1	1	1
Риски аутсорсинга	Определение оптимальности выбора аутсорсера по следующим параметрам	опыт работы данного провайдера на рынке, его финансовое положение и конкурентоспособность	предприятие не имеет опыта работы на рынке	финансовое положение предприятия может быть расценено как неустойчивое при наличии существенного опыта работы на данном рынке	устойчивое финансовое положение предприятия, длительный опыт работы на рынке, низкая конкурентоспособность предприятия	устойчивое финансовое положение предприятия, непродолжительный опыт работы на рынке, высокая конкурентоспособность предприятия	устойчивое финансовое положение предприятия, продолжительный опыт работы на рынке, лидирующие рыночные позиции	4	3	2	2	2
Риски аутсорсинга	Определение оптимальности выбора аутсорсера по следующим параметрам	материально–техническая база	у предприятия аутсорсера отсутствует собственная материально-техническая база, не заключены договора, предусматривающие возможность использования материально-технической базы третьих лиц	у предприятия аутсорсера отсутствует собственная материально-техническая база, с предприятиями, предоставляющими ему возможность использования материально-технической базы заключены договора на ее использование	наличие собственной материально-технической базы, уровень развития которой соответствует потребностям предприятия	наличие собственной материально-технической базы, уровень развития которой незначительно превышает потребности предприятия	наличие собственной материально-технической базы, уровень развития которой существенно превышает потребности предприятия и наличии планов развития деятельности предприятия	4	3	3	3	3
Риски аутсорсинга	Определение оптимальности выбора аутсорсера по следующим параметрам	сеть представительств	представительства отсутствуют при наличии объективно обоснованной потребности в них	представительства отсутствуют при отсутствии объективно обоснованной потребности в них	сеть представительств сформирована в объеме способном обеспечить эффективное функционирование аутсорсера	развитая сеть представительств в России	развитая сеть представительств в России и за рубежом	5	3	3	3	3
Риски аутсорсинга	Определение оптимальности выбора аутсорсера по следующим параметрам	страхование ответственности перед клиентурой, поведение при возникновении претензионных дел	страхование ответственности перед клиентами не осуществляется, провайдер логистики отказывается от какого-либо участия при возникновении претензионных дел при наличии запроса от предприятия-заказчика	страхование ответственности перед клиентами не осуществляется, провайдер логистики не участвует в составлении претензионной документации	страхование ответственности перед клиентами осуществляется, провайдер логистики не участвует в составлении претензионной документации при наличии запроса от предприятия - заказчика	страхование ответственности перед клиентами осуществляется, провайдер логистики участвует в составлении претензионной документации при наличии запроса от предприятия - заказчика	страхование ответственности перед клиентами осуществляется, провайдер логистики участвует в составлении претензионной документации – особенно для мест перевалки грузов, где чаще всего происходит потеря, порча, утрата или хищение грузов	4	3	2	2	2
Репутационные риски	Оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	предприятие имеет очень негативную деловую репутацию	наличие скандалов в СМИ, связанных с продукцией, услугами предприятия	низкий уровень осведомленности потребителей о самом предприятии и его продукции	некоторые виды продукции пользуются хорошей репутацией	предприятие в целом и его продукция имеют очень хороший имидж	4	3	1	1	1
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности	уровень репутационного риска предприятия	критика в средствах массовой информации, имеющая последствия в виде крупных скандалов, негативной реакции со стороны представителей государственной власти (в т.ч., на уровне Президента и Правительства), в ходе парламентских слушаний, проведение	критика в средствах массовой информации, имеющая последствия в виде крупных скандалов, негативной реакции со стороны представителей государственной власти	критика в средствах массовой информации, не имеющая широкого общественного резонанса	влияние необоснованных слухов на деятельность предприятия минимально	позитивная деловая репутация предприятия	4	3	2	1	1

	или работников о предприятии)		широкомасштабных проверок и т.п.									
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	правила поведения на предприятии – единые принципы для всех сотрудников	корпоративная культура предприятия воспринимается негативно сотрудниками предприятия	корпоративная культура на предприятии практически отсутствует	корпоративная культура в целом одобряется сотрудниками предприятия	сформированная на предприятии корпоративная культура стимулирует сотрудников на качественное выполнение своих функций	сформированная на предприятии корпоративная культура в целом очень позитивно воспринимается сотрудниками предприятия и стимулирует их не только на качественное исполнение функциональных обязанностей, но и формирование предложений направленных на улучшение как производственного процесса на предприятии, так и улучшение морально-психологического климата, условий труда сотрудников и путей повышения степени удовлетворенности сотрудников процессом и результатами труда	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	коммуникации фирмы – стиль передачи информации	информационные каналы предприятия характеризуются потерей и искажением существенного объема информации при передаче	информационные каналы предприятия характеризуются потерей и искажением существенного объема информации при передаче	информационные каналы могут быть признаны как достаточные для передачи необходимого объема информации	информационные каналы предприятия достаточны для передачи необходимого объема информации и прозрачны к использованию для сотрудников предприятия	информационные каналы предприятия достаточны для передачи необходимого объема информации и прозрачны к использованию для сотрудников предприятия, предприятием проводится планомерная работа, направленная на повышение прозрачности каналов передачи информации и повышение информированности сотрудников	4	3	2	2	2
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	этические ценности предприятия по отношению к партнерам на рынке	предприятие осуществляет бизнес с нарушением правил общественной морали	в целом предприятие осуществляет свою деятельность с соблюдением общепринятых этических норм ведения бизнеса, предприятием допускались случаи ведения бизнеса с нарушением правил общественной морали	предприятие осуществляет свою деятельность с соблюдением общепринятых этических норм ведения бизнеса – отказ от обмана, честное поведение, уважение предпринимательских интересов собственников идей	предприятие осуществляет свою деятельность с соблюдением общепринятых этических норм ведения бизнеса – отказ от обмана, честное поведение, уважение предпринимательских интересов собственников идей, в отношениях с некоторыми контрагентами присутствует доверительность	предприятие осуществляет свою деятельность с соблюдением общепринятых этических норм ведения бизнеса – отказ от обмана, честное поведение, уважение предпринимательских интересов собственников идей, в отношениях со значительным числом контрагентов присутствует доверительность	4	3	2	2	2
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности	установление контактов с инвесторами и общественностью / общественное мнение	существенная непрозрачность деятельности предприятия привела к формированию негативного общественного мнения	существенная непрозрачность деятельности предприятия может привести к формированию негативного общественного мнения	в целом деятельность предприятия может быть охарактеризована как достаточно информационно прозрачная	регулярное предоставление информации общественности о существенных аспектах деятельности предприятия: заявления для инвесторов, СМИ, клиентов, сотрудников и других заинтересованных лиц	регулярное предоставление информации общественности о существенных аспектах деятельности предприятия: заявления для инвесторов, СМИ, клиентов, сотрудников и других заинтересованных лиц на фоне признанной социальной значимости	4	3	2	2	2

	или работников о предприятии)						деятельности предприятия					
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	степень влияния на контактные аудитории, СМИ	предприятие не может оказать влияние на контактные аудитории, средства массовой информации на фоне большого числа негативной информации относительно предприятия в СМИ	предприятие не может оказать влияние на контактные аудитории, средства массовой информации	уровень влияния на контактные аудитории, средства массовой информации может быть оценен как средний	предприятие может оказать влияние на контактные аудитории, средства массовой информации	предприятие может оказать влияние на контактные аудитории, средства массовой информации на фоне отсутствия негативной информации относительно предприятия в СМИ	4	3	2	2	2
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	степень влияния на органы власти / влияние руководства во властных структурах / политические взгляды, пристрастия	руководство предприятия не может оказывать влияние во властных структурах, на фоне негативного восприятия деятельности предприятия во властных и государственных структурах, политические взгляды, пристрастия способствуют снижению эффективности деятельности предприятия	руководство предприятия не может оказывать влияние во властных структурах, политические взгляды, пристрастия способствуют снижению эффективности деятельности предприятия	руководство предприятия не может оказывать влияние во властных структурах, политические взгляды, пристрастия не влияют на эффективность деятельности предприятия	руководство предприятия может оказывать влияние во властных структурах	руководители предприятия являются выходцами из государственных структур на фоне сохранения большего числа позитивных контрактов в государственных и властных структурах, политические взгляды, пристрастия способствуют повышению эффективности деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	благотворительность, меценатство	предприятие не осуществляет благотворительную деятельность, на фоне объективно присутствующей необходимости ее осуществления	предприятие не осуществляет благотворительную деятельность	предприятие осуществляет благотворительную деятельность, в пределах объективно обоснованных требованиями общественной морали	благотворительная деятельность предприятия ведет к улучшению деловой репутации предприятия	широко проводимая благотворительная деятельность предприятия приводит к существенному улучшению деловой репутации предприятия	4	4	3	1	1
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного представления общественности или работников о предприятии)	сотрудничество с контрагентами с негативной деловой репутацией	сотрудничество с контрагентами с плохой деловой репутацией привело к существенным финансовым потерям	сотрудничество с контрагентами с плохой деловой репутацией привело к снижению уровня престижа предприятия	контрагенты предприятия не имеют отрицательной деловой репутации, предприятием проводится планомерная работа, направленная на повышение степени надежности контрагентов	контрагенты предприятия характеризуются высоким уровнем надежности	контрагенты предприятия характеризуются высоким уровнем надежности, предприятием проводится планомерная работа, направленная на поддержание степени надежности контрагентов	4	3	2	2	2
Репутационные риски	Репутация предприятия, общий уровень репутационного риска (убытков, причиной которых является формирование негативного	потери в смежных отраслях экономики	результатом реализации проекта является существенные потери в как в отрасли, в которой функционирует предприятие, так и в смежных отраслях	результатом реализации проекта являются существенные потери в отрасли функционирования предприятия	реализация проекта не ведет к возникновению потерь как в отрасли реализации проекта, так и в смежных отраслях	реализация проекта ведет к сокращению потерь в отрасли реализации проекта	реализация проекта ведет к сокращению потерь как в отрасли реализации проекта, так и в смежных отраслях	4	3	2	2	2

	представления общественности или работников о предприятии)											
Репутационн ые риски	Финансовая прозрачность	прозрачность, открытость, подтвержденная достоверность финансовой информации	информационная непрозрачность отдельных факторов деятельности, обнародование которых может привести с существенному снижению репутации предприятия	информационная непрозрачность отдельных факторов деятельности	разрабатываются меры по обеспечению прозрачности финансового состояния предприятия (в т.ч., на основе совершенствования управленческого учета)	недостаточное раскрытие отдельных моментов деятельности, не имеющих принципиального значения	информационная прозрачность деятельности и наличие политики развития	4	3	2	1	1
Репутационн ые риски	Финансовая прозрачность	публикация информации в соответствии с требованиями действующего законодательства	информация об основных финансовых показателях деятельности предприятия не публикуется в условиях наличия требований об обязательности ее опубликования	информация об основных финансовых показателях деятельности предприятия не публикуется в условиях необязательности ее опубликования	информация об основных финансовых показателях деятельности предприятия публикуется в условиях обязательности ее опубликования	информация об основных финансовых показателях деятельности предприятия публикуется в условиях необязательности ее опубликования	информация об основных финансовых показателях деятельности предприятия публикуется в условиях необязательности ее опубликования, предприятием проводятся мероприятия, направленные на повышение прозрачности деятельности для потребителей	4	3	2	3	3
Репутационн ые риски	Финансовая прозрачность	наличие консолидированной отчетности (для холдинговых компаний и финансово- промышленных групп)	консолидированная отчетность не составляется, в условиях когда фактическое несоставление отчетности привело к реальному финансовому ущербу для предприятия (н-р, увеличение процентной ставки по привлеченным кредитным ресурсам в связи с непрозрачностью для банка структуры реальных финансовых потоков (плата банка за риск))	консолидированная отчетность не составляется, в условиях когда фактическое несоставление отчетности привело к возникновению упущенной выгоды для предприятия	консолидированная отчетность составляется с учетом требований российских стандартов бухгалтерского учета	консолидированная отчетность составляется как с применением российских, так и по международных (IFRS/GAAP) стандартов бухгалтерского учета	консолидированная отчетность составляется как с применением российских, так и по международных (IFRS/GAAP) стандартов бухгалтерского учета, отчетность подтверждена независимым аудитором	4	3	2	2	2
Репутационн ые риски	Выявленные факты отклонений от установленных норм	нарушения в периодичности предоставления предприятием отчетных данных о своей хозяйственной деятельности	предприятием регулярно осуществляются задержки в предоставлении информации в контролирующие органы, в условиях предъявления к предприятию жестких штрафных санкций (за грубое нарушение правил ведения бухгалтерского учета)	предприятием регулярно осуществляются задержки в предоставлении информации в контролирующие органы, в условиях предъявления к предприятию стандартных штрафных санкций или предприятием периодически осуществляются задержки в предоставлении информации в контролирующие органы, в условиях предъявления к предприятию жестких штрафных санкций (за грубое нарушение правил ведения бухгалтерского учета)	предприятием допускались случаи несвоевременного предоставления отчетности в контролирующие органы в условиях предъявления к предприятию стандартных штрафных санкций в указанных случаях	предоставление предприятием отчетности в контролирующие органы осуществляется строго в установленные сроки	предоставление предприятием отчетности в контролирующие органы осуществляется строго в установленные сроки, на предприятии разработана и внедрена система составления отчетности, направленная на недопущение возникновения случаев несвоевременного предоставления отчетности	3	3	2	1	1
Репутационн ые риски	Выявленные факты отклонений от установленных норм	отклонения в системе учета и контроля предприятия	отклонения в системе учета и контроля предприятия приводят к существенному снижению деловой репутации предприятия	отклонения в системе учета и контроля предприятия приводят к возникновению негативной информации о предприятии в средствах массовой информации, которые могут достаточно значительно повлиять на финансовый результат предприятия	отклонения в системе учета и контроля предприятия приводят к возникновению негативной информации о предприятии в средствах массовой информации, которая не может существенно повлиять на финансовый результат предприятия	отклонения в системе учета и контроля предприятия практически отсутствуют, в случае возникновения негативной информации относительно порядка ведения учета и контроля на предприятии, указанные факты не могут оказать существенного негативного влияния на деятельность	отклонения в системе учета и контроля предприятия практически отсутствуют, внедрена система мер, направленная на предотвращение возникновения указанных отклонений в будущем	4	3	2	1	1

						предприятия						
Репутационные риски	Выявленные факты отклонений от установленных норм	расхождения и противоречия в отчетности предприятия	данные отчетности сознательно искажаются предприятием	данные аналитической и синтетической отчетности не соответствуют друг другу	синтетическая и аналитическая отчетность в целом соответствуют друг другу, имеются незначительные расхождения в отчетности, обусловленные ошибками персонала	синтетическая и аналитическая отчетность соответствуют друг другу	синтетическая и аналитическая отчетность соответствуют друг другу, на предприятии внедрены системные мероприятия, направленные на повышение достоверности формируемой отчетности	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Выявленные факты отклонений от установленных норм	отклонения в порядке ведения банковских счетов	предприятием регулярно допускаются случаи ведения расчетов и бухгалтерского учета расчетных операций с нарушениями требований действующего законодательства	предприятием периодически допускаются случаи ведения расчетов и бухгалтерского учета расчетных операций с нарушениями требований действующего законодательства	система учета и осуществления расчетов по банковским счетам предприятия соответствует требованиям действующего законодательства, отклонения, возникновение которых достаточно редко, обусловлены ошибками персонала	система учета и осуществления расчетов по банковским счетам предприятия соответствует требованиям действующего законодательства	система учета и осуществления расчетов по банковским счетам предприятия соответствует требованиям действующего законодательства, предприятием осуществляются меры, направленные на повышение эффективности и прозрачности ведения расчетов по счетам	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Наличие фактов, связанных со скандалами, ассоциируемыми с владельцами и/или менеджерами высшего звена, факты, связанные с возможностью судебных разбирательств или иных санкций (кроме налоговых) в отношении предприятия, его руководителей или акционеров	факты, связанные со скандалами, ассоциируемыми с владельцами и/или менеджерами высшего звена, факты, связанные с возможностью судебных разбирательств или иных санкций (кроме налоговых) в отношении предприятия, его руководителей или акционеров	осуществлен арест счетов или иного имущества, выставлены исполнительные листы	скандалы, ассоциируемые с владельцами и/или менеджерами высшего звена, санкции, судебные разбирательства и т.п. могут существенно повлиять на финансовый результат; к расчетным счетам предприятия в коммерческих банках выставлена картотека; в условиях, когда предприятием как не осуществляются, так и осуществляются в установленном законодательством порядке мероприятия по опротестованию обоснованности выставления к его счетам расчетных документов, зачету взаимных обязательств с кредиторами и т.д.	скандалы, ассоциируемые с владельцами и/или менеджерами высшего звена, санкции, судебные разбирательства и т.п. могут существенно повлиять на финансовый результат привести к уменьшению числа контрагентов из-за формирования в обществе негативного представления об организации, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом; арест счетов или иного имущества не осуществлен, исполнительные листы не выставлены	скандалы, ассоциируемые с владельцами и/или менеджерами высшего звена, санкции, судебные разбирательства и т.п. могут иметь незначительные последствия и не могут повлиять на финансовый результат	санкции, судебные разбирательства, скандалы в отношении предприятия отсутствуют	3	2	2	2	2
Репутационные риски	Наличие фактов, связанных со скандалами, ассоциируемыми с владельцами и/или менеджерами высшего звена, факты, связанные с возможностью судебных разбирательств или иных санкций (кроме налоговых) в отношении предприятия, его руководителей или акционеров	факты возможной несостоятельности предприятия (исторические данные)	на предприятии введена процедура банкротства (начиная с момента принятия арбитражным судом заявления о признании предприятия несостоятельным (банкротом) в установленном в действующем законодательстве порядке)	предприятие допускает неисполнение обязательств перед контрагентами, в т.ч. которое может привести к инициированию процесса банкротства	в настоящий момент отсутствуют	отсутствовали в течение предшествующих пяти лет	отсутствовали за весь период деятельности клиента	4	3	2	2	2
Репутационные риски	Риск необходимости	возникновение материальной	частое возникновение материальной	частое возникновение материальной	периодическое возникновение материальной ответственности	случаи возникновения материальной	случаи возникновения материальной	4	3	2	2	2

	выплат штрафных санкций и арбитражных судебных издержек	ответственности за неисполнение обязательств предприятия перед контрагентами	ответственности из-за внутренних проблем предприятия	ответственности из-за невыполнения обязательств партнерами и контрагентами предприятия	из-за невыполнения обязательств партнерами и контрагентами предприятия	ответственности за неисполнение обязательств предприятия перед контрагентами практически отсутствуют	ответственности за неисполнение обязательств предприятия перед контрагентами отсутствуют, в связи с осуществлением строгого контроля над своевременностью поставок продукции контрагентами, жесткими штрафными санкциями, установленными для поставщиков предприятия и отсутствием штрафных санкций за несвоевременную поставку продукции контрагентам					
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	стоимостная оценка социального эффекта	экономические последствия от негативного социального эффекта приводят к возникновению существенных убытков предприятия	экономические последствия от негативного социального эффекта приводят к незначительной отрицательной рентабельности	эффективность реализации проекта оценивалась с учетом стоимостной оценки социального эффекта	социальный эффект от реализации проекта не ухудшает финансовые результаты деятельности предприятия, включая незначительное улучшение	в результате социального эффекта от реализации проекта финансовые результаты деятельности предприятия становятся существенно выше в сравнении с другими предприятиями отрасли	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	социальный эффект, социальные вопросы, решаемые проектом	противоречие между основной целью проекта и целями развития, относящимися к социально – экономической среде	негативное изменение структуры производственного персонала	проект соответствует социальным нормам, стандартам и условиям соблюдения прав человека – создание работникам нормальных условий труда и отдыха, обеспечение их продуктами питания, жилой площадью и объектами социальной инфраструктуры (в пределах установленных норм)	улучшение надежности снабжения населения регионов отдельными видами товаров (топливом и энергией – для проектов в топливно-энергетическом комплексе, продовольствием – для проектов в аграрном секторе и пищевой промышленности и т.п.), прокладка дорог, коммуникаций общего пользования, расширение жилищного фонда	рост благосостояния населения, рост уровня образования, увеличение свободного времени и рациональное его использование, улучшение условий труда и жизни населения (жилищных и культурно- бытовых), снижение заболеваемости различными видами болезней (улучшение уровня здоровья работников и населения), снижение затрат ручного труда, снижение численности безработных в результате создания новых рабочих мест в регионе, использование труда инвалидов	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	необходимость улучшения жилищных и культурно-бытовых условий работников из-за реализации проекта	реализация проекта приводит к необходимости существенного улучшения жилищных и культурно-бытовых условий работников, что вызывает значительный, заранее не спрогнозированный, отрицательный финансовый результат деятельности	реализация проекта приводит к необходимости улучшения жилищных и культурно-бытовых условий работников, что вызывает незначительный, заранее не спрогнозированный, отрицательный финансовый результат деятельности	затраты по сооружению объектов, скорректированные на доходы от них (н-р, часть стоимости жилья, оплачиваемая в рассрочку, выручка предприятий бытового обслуживания) учитывались при расчете эффективности реализации проекта	предоставление работникам (бесплатно или на льготных условиях) жилья, строительство дотируемых или самоокупаемых объектов культурно-бытового назначения учитывалось при планировании эффективности проекта и рассматривалось как фактор, повышающий социальную привлекательность реализации проекта	возникает самостоятельный социальный результат из-за увеличения рыночной стоимости существующего в районе жилья, обусловленное вводом в действие дополнительных объектов культурно-бытового назначения	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Социальный эффект от	влияние проекта на изменение	реализация проекта значительно ухудшит	реализация проекта незначительно ухудшит	в результате реализации проекта социальные условия	в результате реализации проекта социальные	в результате реализации проекта социальные	4	3	2	2	2

	реализации проекта	социальных условий сотрудников	социальные условия сотрудников	социальные условия сотрудников	сотрудников не изменятся	условия сотрудников улучшатся, что подтверждено не только расчетами отдельных показателей, характеризующих санитарно-гигиенические и психофизиологические элементы условий труда	условия сотрудников улучшатся, что подтверждено не только расчетами отдельных показателей, характеризующих санитарно-гигиенические и психофизиологические элементы условий труда, но и данными социологических опросов					
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	изменение структуры производственного персонала (по регионам-участникам проекта, для особо крупных проектов – по народному хозяйству в целом)	результатом реализации проекта является сокращение числа рабочих мест в регионе	результатом реализации проекта является увеличение численности работников (в т.ч., женщин), занятых тяжелым физическим трудом, и работников (в т.ч., женщин), занятых во вредных условиях производства	результатом реализации проекта является неизменность структуры производственного персонала и числа рабочих мест	результатом реализации проекта является увеличение численности занятых на работах, требующих высшего или среднего специального образования, изменение численности работников по разрядам единой разрядной сетки, численности работников, подлежащих обучению, переобучению, повышению квалификации	результатом реализации проекта является снижение затрат ручного труда, снижение численности безработных в результате создания новых рабочих мест в регионе, возникновение возможности использования труда инвалидов	4	3	2	1	1
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	изменение надежности снабжения населения региона определенными товарами	снижение надежности снабжения товарами первой необходимости, включая существенный рост цен на них, в результате реализации проекта	снижение надежности снабжения товарами, не являющимися предметами первой необходимости, включая существенный рост цен на них, в результате реализации проекта	стабильность уровня надежности снабжения населения региона товарами и уровня цен на них	повышение надежности снабжения товарами первой необходимости, включая некоторое снижение цен на них	повышение надежности снабжения как товарами первой необходимости, так и товарами, не относящимися к предметам первой необходимости, включая некоторое снижение цен на них	4	3	2	3	3
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	изменение заболеваемости трудящихся	приводящее к дополнительным существенным потерям чистой продукции народного хозяйства, существенному изменению суммы выплат из фонда социального страхования и изменению затрат в сфере здравоохранения	приводящее к дополнительным незначительным потерям чистой продукции народного хозяйства, незначительному изменению суммы выплат из фонда социального страхования и изменению затрат в сфере здравоохранения	предварительная оценка социальной эффективности реализации проекта привела к предотвращению потерь чистой продукции народного хозяйства, сохранению сумм выплат из фонда социального страхования и сохранению уровня затрат в сфере здравоохранения	реализация проекта приведет к существенному снижению уровня заболеваемости населения региона	реализация проекта привет к существенному снижению уровня заболеваемости населения региона, в условиях изначально достаточно низкого уровня заболеваемости	4	3	3	3	3
Репутационные риски	Социальный эффект от реализации проекта	экономия свободного времени работников предприятий и населения (определяется прежде всего, по проектам, предусматривающим: повышение надежности энергоснабжения населенных пунктов, выпуск товаров народного потребления, сокращение затрат труда в домашнем хозяйстве, производство новых видов и марок	увеличение времени, затрачиваемого на исполнение производственной функции как для сотрудников предприятия, так и предприятий – контрагентов и смежных предприятий в результате реализации проекта	увеличение времени, затрачиваемого на исполнение производственной функции для сотрудников предприятия	неизменность времени, затрачиваемого на исполнения производственной функции для сотрудников предприятия	проект предусматривает существенное сокращение времени выполнения производственной функции – стоимостная оценка на основе норматива оценки 1 чел-часа экономии в размере 50% среднечасовой заработной платы по контингенту трудоспособного населения, затрагиваемого реализацией проекта	проект предусматривает существенное сокращение времени выполнения производственной функции, в условиях возникновения дополнительных социально-обоснованных функций (сокращение числа занятых не предусмотрено)	4	3	2	3	3

		транспортных средств, строительство новых автомобильных или железных дорог, изменение транспортных схем доставки определенных видов продукции, транспортных схем доставки работников к месту работы, совершенствование размещения торговой сети, улучшение торгового обслуживания покупателей, развитие телефонной и телефаксной связи, электронной почты и других видов связи, улучшение информационного обслуживания граждан)										
Риски в части прав на интеллектуальную собственность	Риски патентного / лицензионного обеспечения	риски патентного / лицензионного обеспечения	возможность прекращения действия лицензий на производство отдельных компонентов продукции	преимущественное положение в патентах и лицензиях имеют конкуренты	отсутствие ограничений на осуществление деятельности предприятием с точки зрения патентного обеспечения	относительно свободная возможность использовать патенты и лицензии	фирма имеет преимущество в патентах и лицензиях	4	3	2	1	1
Риски в части прав на интеллектуальную собственность	Риски правового обеспечения / риски обеспечения права собственности по проекту	патентная защита /риск недостаточного объема патентования технических, дизайнвых, маркетинговых решений / недостаточной патентной защиты	патентом охватывается часть изобретения, не включая способ и устройство	патентом охватывается часть изобретения	объект запатентован полностью, описания в патенте формулы и изобретения не является исчерпывающими	изобретение /технология запатентованы полностью – весь объект, способ и устройство	изобретение /технология запатентованы полностью – весь объект, способ и устройство; объем содержания в патенте особенности и описания изобретения исчерпывающий	4	3	2	1	1
Риски в части прав на интеллектуальную собственность	Риски правового обеспечения / риски обеспечения права собственности по проекту	стабильность прав на промышленную собственность, технологию, гарантии на технологию/ свидетельства на полезные модели и промышленные образцы и их количество	существует возможность отмены действующих лицензий предприятия	существенный риск передачи технологии	проведен анализ на патентную чистоту	обязательность лицензирования деятельности	существуют полные права на промышленную собственность – прав на использование всех патентов и собственного «ноу-хау», выбор в отношении использования торговых марок, возможность сублицензирования, передачи прав	4	3	2	2	2
Риски в части прав на интеллектуальную	Риск легальной или нелегальной имитации конкурентами	риск легальной или нелегальной имитации конкурентами	предприятие занимается производством продукции, отличающейся потенциально высокими возможностями для	продукция предприятия является сильно востребованной рынком в настоящее время /	возможен риск легальной имитации продукции, рядом фирм ведутся т.н. параллельные разработки, на	возможна имитация отдельных компонентов продукции, производств и реализация которых	высоко стандартизированная продукция, в которой трудно произвести какие-	4	3	2	1	1

собственност ь	запатентованных предприятием инноваций	запатентованных предприятием инноваций	дифференцирования и / или существует возможность отказа патентного ведомства в выдаче патента или получения патента с опозданием /существует возможность для конкурентов производить соответствующую продукцию без нарушения патентных прав	существует риск нелегальной имитации	основе сведений, полученных в открытой печати о запатентованных технических и дизайновых решениях конкуренты разрабатывают те же направления, но с незначительными различиями / возможность конкурентов производить и продавать аналогичную продукцию (изделия), не нарушая патентных прав предприятия	конкурентами не окажут существенного влияния на финансовый результат деятельности предприятия	либо изменения					
Риски в части прав на интеллектуал ьную собственност ь	Риск нелегальной имитации предприятием запатентованных конкурентами инноваций	риск нелегальной имитации предприятием запатентованных конкурентами инноваций	предприятием не проводится анализ состояния параллельных разработок при наличии последних	предприятием не проводится анализ состояния параллельных разработок	возможна имитация отдельных компонентов продукции конкурентов, претензии конкурентов не могут оказать существенного влияния на финансовый результат деятельности предприятия	на начальной стадии НИОКР предприятием проанализированы заявки, поданные в патентное ведомство	на начальной стадии НИОКР предприятием проанализированы заявки, поданные в патентное ведомство, имеется информация, что конкурентами не ведутся параллельные разработки	4	3	2	1	1
Риски в части прав на интеллектуал ьную собственност ь	Риск нелегальной имитации предприятием запатентованных конкурентами инноваций	риск оспаривания патента или признания его недействительным полностью или частично	несоответствие охраняемого объекта промышленной собственности условиям патентоспособности, установленным законом	наличие в формуле изобретения, полезной модели или в совокупности существенных признаков промышленного образца признаков, отсутствующих в первоначальных материалах заявки, неправильного указания в патенте автора или патентообладателя	наличие в формуле изобретения, полезной модели или в совокупности существенных признаков промышленного образца признаков, отсутствующих в первоначальных материалах заявки	объект полностью соответствует условиям патентоспособности, существенные признаки промышленного образца, автор и патентообладатель указаны некорректно	объект полностью соответствует условиям патентоспособности, существенные признаки промышленного образца, автор и патентообладатель указаны корректно	4	3	2	1	1
Риски в части прав на интеллектуал ьную собственност ь	Риск отсутствия сертификации продукции	сертификация продукции	продукция предприятия является объектом обязательной сертификации, которая предприятием не проведена	продукция предприятия является объектом обязательной сертификации, сертификация проведена по порядка 50% наименований выпускаемой продукции	продукция предприятия является объектом обязательной сертификации, которая предприятием проведена	продукция предприятия не подлежит обязательной сертификации, предприятием проведена добровольная сертификация 50% наименований выпускаемой продукции	продукция предприятия не подлежит обязательной сертификации, предприятием проведена добровольная сертификация продукции	4	3	2	3	3
Риски в части прав на интеллектуал ьную собственност ь	Риск отсутствия сертификации продукции	уплата штрафов и возмещение ущерба потребителям при реализации товаров, изготавливаемых с нарушением требованием стандартов	продукция предприятия не соответствует требованиям стандартов, высокая вероятность уплаты штрафов за несоответствие продукции требованиям стандартов	качественные характеристики продукции соответствуют требованиям действующих стандартов в условиях ожидания ужесточения указанных требований и невозможности предприятия произвести модернизацию продукции с целью обеспечения выполнения требований	качественные характеристики продукции соответствуют требованиям действующих стандартов в условиях ожидания ужесточения указанных требований и возможности предприятия произвести модернизацию продукции с целью обеспечения выполнения требований	качественные характеристики продукции соответствуют требованиям, утвержденным в действующих стандартах	продукция предприятия существенно превышает качественные характеристики установленные для аналогичной продукции стандартами	4	3	2	2	2
Риски в части прав на интеллектуал ьную собственност ь	Риски приобретения технологий	источники получения технологии (ноу- хау)	нелегальное получение технологии на осуществление производственной деятельности	совместное владение правом использования технологии	приобретение полного права технологию, обучение как на предприятии проекта, так и на заводе лицензиара, контроль качества со стороны лицензиара	полная передача «ноу-хау», имеющегося у лицензиара, доступ к усовершенствованиям в течение срока действия соглашения, неограниченное использование «ноу-хау» после истечения срока действия соглашения	разработка технологии осуществлена силами предприятия, разработанная технология была соответствующим образом защищена от легальной и нелегальной имитации	4	3	2	1	1
Риски в части прав на интеллектуал ьную	Характеристика деловой репутации предприятия в части прав на	Характеристика деловой репутации предприятия в части прав на	отрицательная стоимость деловой репутации предприятия	стоимость нематериальных активов может быть оценена как нулевая	торговые марки, товарные знаки, фирменные наименования, фирменный стиль делают продукцию предприятия	продукция предприятия обладает исторической и культурной ценностью, у предприятия имеются	существенная стоимость goodwill предприятия	4	3	2	1	1

собственност ь	интеллектуальную собственность	интеллектуальную собственность			узнаваемой и повышают ее раскупаемость	авторские права (программы ЭВМ, геологические карты, отчеты НИОКР и прочее), права пользования, в т.ч. землепользования и знания в определенной области						
Риски оргструктур ы	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения влияния на возможность реализации проекта	характер влияния организационной структуры на возможность реализации проекта	оргструктура крайне неэффективна, не позволит успешно реализовать проект	оргструктура неэффективна, потребуется существенные изменения для реализации проекта	оргструктура достаточно эффективна для осуществления реализации проекта	оргструктура эффективна для осуществления успешной реализации проекта	эффективность оргструктуры позволяет успешно осуществлять реализацию более сложных проектов, при наличии у предприятия научных разработок планируемых к реализации проектов	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения ее соответствия направлениям деятельности предприятия	порядок контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности предприятия и персонификация ответственности за выполнение указанной функции контроля	оргструктура не соответствует направлениям деятельности предприятия	в общих чертах оргструктура соответствует направлениям деятельности предприятия, контроль соответствия оргструктуры направлениям деятельности предприятия не осуществляется	в целом оргструктура соответствует направлениям деятельности предприятия, контроль соответствия оргструктуры направлениям деятельности предприятия осуществляется, отсутствует закрепление функций контроля за конкретными сотрудниками	в целом оргструктура соответствует направлениям деятельности предприятия, контроль соответствия оргструктуры направлениям деятельности предприятия осуществляется, функции контроля закреплены за конкретными сотрудниками	оргструктура до мельчайших деталей соответствует направлениям деятельности предприятия, контроль соответствия оргструктуры деятельности предприятия осуществляется на регулярной основе, функции контроля закреплены за конкретными сотрудниками с четким определением ответственности за ненадлежащие исполнение функций контроля	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения ее соответствия направлениям деятельности предприятия	организационные звенья предприятия и закрепляемые за ними функции по осуществлению направлений деятельности предприятия с определением порядка работы по их выполнению (права, обязанности, сроки, меры поощрения и наказания)	существенные нарушения во взаимодействии внутренних структурных подразделений предприятия	несовершенство организационной структуры управления организацией в части распределения полномочий подразделений и служащих, порядков и процедур совершения операций и других сделок, их документирования и отражения в учете	существует формализованное описание организационно- функциональной структуры предприятия	оргструктура достаточно эффективна, осуществляется формирование рациональных оргструктур	оргструктура очень эффективна, осуществляется выявление нарушений взаимодействия между структурными подразделениями / постоянная выработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения ее соответствия направлениям деятельности предприятия	выделение самостоятельных подразделений (вспомогательных, обслуживающих), формирование центров прибыли	деятельность предприятия осуществляется как деятельность единого центра без выделения самостоятельных подразделений и центров формирования прибыли, что приводит к существенной потере управляемости предприятием	деятельность предприятия осуществляется как деятельность единого центра без выделения самостоятельных подразделений и центров формирования прибыли, что приводит к существенному снижению эффективности деятельности	сформированы подразделения предприятия – общего управления, финансов и финансового контроля, управления персоналом, маркетинга и сбыта, снабжения, транспортировки и хранения, производственного, экономических расчетов, качества, ремонта; центры формирования прибыли не выделены	сформированы подразделения предприятия – общего управления, финансов и финансового контроля, управления персоналом, маркетинга и сбыта, снабжения, транспортировки и хранения, производственного, экономических расчетов, качества ремонта и центры формирования прибыли, синхронизация деятельности которых осуществляется не самым	сформированы подразделения предприятия –общего управления, финансов и финансового контроля, управления персоналом, маркетинга и сбыта, снабжения, транспортировки и хранения, производственного, экономических расчетов, качества ремонта, а также центры формирования прибыли, синхронизация деятельности которых осуществляется самым	4	3	2	1	1

Риски оргструктуры	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения ее соответствия направлениям деятельности предприятия	внутренняя согласованность и четкая координация всех структурных подразделений	многочисленные пересечения областей компетенции функциональных подразделений способствующие формированию т.н. областей безответственности	существуют пересечения областей компетенции функциональных подразделений	пересечения областей компетенции функциональных подразделений практически отсутствуют	оптимальным способом пересечения областей компетенции функциональных подразделений отсутствуют	оптимальным способом пересечения областей компетенции функциональных подразделений отсутствуют, проводится работа с целью постоянного поддержания внутренней согласованности и четкой координации всех структурных подразделений	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Структура акционерного капитала	форма собственности предприятия, степень зависимости корпоративного клиента от политической конъюнктуры в случае высокой доли государственных или муниципальных структур (более 50%)	доля государственных и муниципальных структур в уставном капитале предприятия более 50%+1 акция; возможность решений правительства по экспроприации собственности предприятия	доля государственных и муниципальных структур в уставном капитале предприятия более 25%+1 акция	доля государственных и муниципальных структур в уставном капитале предприятия - 10%	доля государственных и муниципальных структур в уставном капитале предприятия незначительна	доля государственных и муниципальных структур в уставном капитале предприятия отсутствует, специфика деятельности предприятия (н-р, градообразующее, обеспечивающее неотложные нужды населения и т.п.) определяет наличие существенного уровня поддержки государственными и муниципальными органами власти	4	3	3	1	1
Риски оргструктуры	Структура акционерного капитала	организационно-правовая форма (для АО - сколько акций выпущено и сколько предполагается выпустить)	государственное / муниципальное предприятие, открытое акционерное общество в условиях проводимой, планируемой к проведению дополнительной эмиссии, потребительский кооператив	открытое акционерное общество	общество с ограниченной ответственностью, закрытое акционерное общество	товарищество на вере, производственный кооператив	полное товарищество, общество с дополнительной ответственностью	3	3	3	4	4
Риски оргструктуры	Структура акционерного капитала	приватизационная история объекта инвестирования / реорганизация предприятия и изменение форм собственности	планируется реорганизация, крупные продажи имущества	проводилась реорганизация и крупные продажи имущества в отчетном году	проводилась реорганизация и крупные продажи имущества в предыдущем году	на предприятии не проводилась реорганизация и крупные продажи имущества за последние три года	на предприятии не проводилась реорганизация и крупные продажи имущества за последние три года, реорганизация и продажи имущества не планируются	3	2	2	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	состав учредителей, доли участия; влияние собственников	влияние, оказываемое акционером/участником/пайщиком/членом, полностью контролирующим предприятие, т.е. обладающим не менее 75% + 1 акция, может быть расценено как негативное и/или существует заинтересованность собственников в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании; способная привести к банкротству предприятия и/или наличие слабого стратегического партнера с необходимостью его поддержки предприятием / возможность решений по ликвидации предприятия	влияние, оказываемое акционером/участником/пайщиком/членом, контролирующим предприятие, т.е. обладающим не менее 50% + 1 акция, может быть расценено как негативное и/или существует заинтересованность собственников в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании; существует возможность возникновения конфронтации с остальными акционерами и/или наличие фактов значительного оттока капитала из компании под влиянием крупного акционера	возможность возникновения конфликтной ситуации за право контролировать корпоративного клиента несколькими акционерами/участниками/пайщиками/членами с блокирующими пакетами, т.е. обладающими более 25% + 1 акция и /или отсутствие стратегического инвестора (крупного акционера или партнера), способного при необходимости оказать финансовую помощь и/или собственники не оказывают ни позитивного ни негативного влияния на деятельность предприятия / заключены договора страхования, гарантирующие непрерывность хозяйственной деятельности	возможность действий менеджмента в своих собственных интересах при значительной диверсификации капитала (крупнейшие акционеры обладают менее чем блокирующими пакетами) или при наличии крупного акционера, не оказывающего существенного влияния на деятельность предприятия и/или учредители, не обладающие существенными пакетами акций оказывают незначительное позитивное влияние на деятельность предприятия	доля крупнейшего акционера участника/пайщика/члена более 75%+1 акция (можно долю участия убрать), при этом, крупнейший акционер оказывает позитивное влияние на деятельность предприятия с возможным оказанием в случае необходимости финансовой поддержки	4	3	1	1	1

Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	форма и условия участия собственников в реализации инвестиционного проекта (права и обязанности, льготы, доля и порядок участия в распределении прибыли, ответственность за убытки, дополнительные права и льготы инвесторов и другие вопросы)	форма и условия участников в реализации проекта не распределены	форма и условия участников в реализации проекта четко не распределены, имеется возможность конфронтации между отдельными участниками проекта по глобальным вопросам	форма и условия участников в реализации проекта четко не распределены, имеется возможность конфронтации между отдельными участниками проекта по несущественным моментам	форма и условия участников в реализации проекта четко распределены	форма и условия участников в реализации проекта четко распределены, размер вознаграждения инвесторов находится в прямой зависимости от формы и условий участия	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	организационно-правовая форма / корректировка на организационно-правовую форму предприятия (для АО – сколько акций выпущено и сколько предполагается выпустить)	государственное / муниципальное предприятие, открытое акционерное общество в условиях проводимой, планируемой к проведению дополнительной эмиссии, потребительский кооператив, малое предприятие	общество с ограниченной ответственностью, малое предприятие	закрытое акционерное общество	открытое акционерное общество, товарищество на вере, производственный кооператив	полное товарищество, общество с дополнительной ответственностью	4	4	4	5	5
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	степень конфронтации между акционерами и/или со стратегическим партнером	возможен выход участников из состава предприятия в связи с наличием конфликтов, из-за переоценки перспектив деятельности предприятия	перекрестное владение акциями /неопределенность целей, интересов и поведения участников и инвесторов	незначительная конфронтация между акционерами и/или со стратегическим партнером, или отсутствие у корпоративного клиента стратегического инвестора (крупного акционера или партнера), способного при необходимости оказать финансовую помощь	отсутствует конфронтация между основными акционерами	отсутствует информация о конфронтации основных участников, входящих в объединение/финансово-промышленную группу/холдинг / сформированы стратегические союзы долговременного характера	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств,	соотношение интересов крупных собственников (рост благосостояния, стабильность бизнеса как гаранта доходов, увеличение стоимости активов) и миноритарных акционеров (обеспечение возвратности сделанных вложений)	существенная конфронтация интересов крупных собственников и миноритарных акционеров, в условиях заинтересованности крупных акционеров в переводе прибыли предприятия на другие направления деятельности, другие предприятия, в т. ч., входящие в группу	существенная конфронтация интересов крупных собственников и миноритарных акционеров в условиях заинтересованности крупных акционеров в направлении прибыли на дальнейшее развитие предприятия	готовность миноритарных акционеров в краткосрочной перспективе пойти на отказ от получения дивидендов с целью повышения прибыльности предприятия в условиях существующей неопределенности готовности крупных собственников зафиксировать приемлемый уровень рентабельности и в долгосрочной перспективе пойти на выплату достойного уровня дивидендов	уставный капитал распределен в равных долях между небольшим числом акционеров в условиях существующего единого видения стратегии развития предприятия	наличие единственного собственника предприятия	4	3	2	1	1

	переводу активов в другие компании											
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	характер взаимосвязей со стратегическим партнером: информационная прозрачность взаимоотношений со стратегическим партнером, пересечение состава менеджмента высшего звена, оценка фактов взаимной поддержки в прошлом, оценка возможности использования финансовых ресурсов для поддержки более слабого партнера (потенциальные возможности /фактический размер взаимных инвестиций)	наличие слабого стратегического партнера с необходимостью использования корпоративным клиентом финансовых ресурсов для его поддержки	возможность принятия волюнтаристских решений по серьезным вопросам (до решений, касающихся ликвидации предприятия)	деловая активность партнеров, преданность общему делу	наличие сильного стратегического партнера, но непрозрачность их взаимоотношений	наличие сильного стратегического партнера, способного оказать помощь и поддержку в трудных / критических ситуациях	4	3	3	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	репутация стратегического партнера, его цели, доля участия	отсутствие доверия к стратегическому партнеру, в т.ч., в связи с негативным характером его влияния на деятельность предприятия	отсутствие доверия к стратегическому партнеру, в т.ч., в связи с непрозрачностью их целей и недостаточным авторитетом	имеет место некоторая неопределенность целей, интересов и поведения участников	наличие со стратегическим партнером общих направлений деятельности, общего информационного пространства	положительная репутация делового партнера, которым оказывается существенное позитивное влияние на деятельность предприятия	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованность в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	при вхождении в холдинг – информация об организационной структуре холдинга с описанием его центров прибыли, организации управления и движении денежных потоков	собственники предприятия заинтересованы в переводе активов на другие предприятия, владельцами которых они являются	собственники предприятия стремятся к быстрейшему наращиванию капитала или распределению прибылей в пользу других предприятий, владельцами которых они являются	характер взаимоотношений между предприятиями, входящими в группу, четко не определен, негативное влияние собственников и других предприятий группы на предприятие отсутствует	разработана организационная структура, имеется некоторая неопределенность в описании центров прибыли, организации управления и движения денежных потоков	четкое разграничение центров формирования прибыли, эффективная организация управления и движения денежных потоков	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на	возможность смены или появления новых	идентификация клиента как объекта недружественного поглощения или угроза	возможна смена основных акционеров, результаты которой неоднозначны в	функции и задачи основных участников, включая гарантии выхода инвесторов из	отсутствует возможность передела собственности	отсутствует информация о возможном изменении состава акционеров	4	3	2	1	1

	принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованност ь в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	собственников / происходящий передел собственности / слияния и поглощения	недружественного поглощения и /или возможность перевода “старыми” акционерами активов корпоративного клиента в другие компании	данный момент	инвестиционного проекта четко определены							
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованност ь в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	характер поглощения	возможно провоцирование банкротства предприятия в случае недружественного поглощения	возможна стагнация операционной и инвестиционной деятельности вследствие концентрации усилий менеджмента на конфликтной ситуации	возможен перевод “старыми” собственниками средств предприятия в контролируемые ими структуры / предприятие подвержено риску вовлечения в следующие интеграционные процессы: слияние, партнерство, разделение, включение в альянсы, вертикальная интеграция	угроза поглощения оценивается как низко вероятная	угроза поглощения предприятия полностью исключается в связи с наличием сильной поддержки со стороны государства и стратегического партнера	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Влияние собственников или других лиц на принятие ключевых решений по наиболее важным аспектам деятельности клиента, в том числе, заинтересованност ь в изъятии денежных средств, переводу активов в другие компании	взаимоотношения собственников и менеджеров предприятия / возможный конфликт интересов собственников, административно- управленческого и исполнительного персонала	на предприятии сложилась нездоровая обстановка	возможно возникновение конфликтной ситуации	строгое и форматизированное разделение прав и обязанностей менеджера, с одной стороны, и прав и обязанностей собственника с другой	конфликт интересов отсутствует	прочность связей с лицами, от которых зависит деятельность компании	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Возможность смены руководства	влияние риска смены руководства на эффективность функционирования предприятия	возможность ликвидации предприятия и/ или существенного сокращения штатов	возможность стагнации операционной и инвестиционной деятельности	возможность снижения эффективности управления	возможность смены приоритетных направлений, последствия которой могут быть расценены как позитивные	вероятность смены руководства оценивается как минимальная, в случае смены руководства, планируется привлечение менеджеров, продолжающих осуществлять аналогичную политику управления	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Эмиссионная политика	виды, количество, порядок распространения, затраты на эмиссию	планируется значительная дополнительная эмиссия путем подписки, затраты на которую существенны	планируется дополнительная эмиссия в небольшом объеме путем подписки, затраты на которую могут превысить размер дополнительно привлекаемых денежных средств	планируется дополнительная эмиссия путем подписки, затраты на которую оправдывают целесообразность ее осуществления, не принося существенного экономического эффекта	планируется дополнительная эмиссия путем подписки, затраты на которую оправдывают целесообразность ее осуществления, принося существенный экономический эффект	дополнительная эмиссия не планируется	1	1	1	1	1
Риски	Дивидендная	значительное	отсутствие прибыли	вся прибыль направляется на	вся прибыль направляется на	готовность владельцев	достигается оптимальный	4	3	2	1	1

оргструктуры	политика / Принципы распределения прибыли	отвлечение средств на выплату дивидендов / размер средств, отвлекаемых на выплату дивидендов	предприятия в течение предшествующих 3 лет, приводящее к снижению привлекательности предприятия для потенциальных инвесторов	выплату дивидендов (риск отсутствия средств для осуществления инвестиционной политики)	реализацию инвестиционной политики в условиях отсутствия готовности инвесторов пойти на отсрочку выплаты дивидендов	предприятия пойти на отсрочку выплаты дивидендов	баланс между распределением прибыли на накопление и потребление					
Риски оргструктуры	Дивидендная политика / Принципы распределения прибыли	отношение менеджмента к акционерам / влияние акционеров на формирование финансовых потоков предприятия	борьба за власть в руководстве, а также между партнерами – владельцами компании	негативное влияние акционеров на формирование финансовых потоков предприятия в связи с неадекватным размером дивидендов / завышенное количество привилегированных акций, приводящее к завышению доли фиксированных процентных выплат, ставящее под сомнение способность предприятия обеспечивать выплату дивидендов по обыкновенным акциям	основная часть ценных бумаг – обыкновенные акции, что приводит к устойчивости финансового положения предприятия	возможность появления права голоса у владельцев привилегированных акций и их влияние на принятие стратегических решений при невыплате дивидендов владельцам привилегированных акций	возможность возникновения конфликтных ситуаций между менеджерами и акционерами практически отсутствует	4	3	1	1	1
Риски оргструктуры	Риск, связанный с индивидуальным положением инвесторов компании	уровень дивидендов	дивиденды в течение предшествующих трех лет не выплачивались при отсутствии источников для их выплаты	дивиденды в течение предшествующих трех лет не выплачивались при наличии источников для их выплаты	в анализируемом году выплата дивидендов не предусмотрена, в предшествующие три года дивиденды выплачивались	уровень дивидендов по обыкновенным акциям обеспечивает приемлемую доходность вложений	уровень дивидендов по обыкновенным акциям обеспечивает достаточно высокую доходность вложений	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Риск, связанный с индивидуальным положением инвесторов компании	право голоса при решении важнейших вопросов стратегии / приоритетность требований инвестора по отношению к держателям других ценных бумаг предприятия	право голоса у инвесторов фактически отсутствует (н-р, в случае наличия стратегических партнеров, оказывающих на деятельность предприятия существенное влияние; при размытости акционерного капитала и фактической невозможности оказания влияния на принятие решений миноритарными акционерами)	фактически инвестору предоставлено право голоса при принятии только решений, которые не могут быть признаны важнейшими	требования инвестора по отношению к держателям других ценных бумаг предприятия не могут быть признаны приоритетными	наличие права голоса при принятии важнейших вопросов стратегии	наличие права голоса при принятии важнейших вопросов стратегии, приоритетность требований инвестора по отношению к держателям других ценных бумаг предприятия	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Неустойчивость и/или слабость внутренней структуры группы	возможность потери контроля над дочерними или зависимыми компаниями	возможна потеря контроля над дочерней или зависимой организацией, являющейся основной бизнес-единицей в структуре клиента, приводящая к невозможности контроля крупных финансовых сделок дочерних компаний	угроза потери дочерней организации/члена внутренней группы, оказывающего существенное влияние на производственный процесс, приводящая значительным потенциальным/фактическим (в сопоставлении с денежными потоками) прямым финансовым потерям / уменьшению суммарного денежного потока	неоднозначное влияние на производственный процесс/денежный поток предприятия происходящего процесса реорганизации внутренней структуры группы и/или существующая угроза ослабления контроля крупных финансовых сделок дочерних компаний	наличие конфронтации с акционером/участником, обладающим блокирующим пакетом акций (или взаимосвязанной группы акционеров) дочерней или зависимой организации, способные привести к нарушению производственного цикла, не способного оказать критичного влияния на деятельность предприятия	угроза потери контроля над дочерними организациями отсутствует, наличие дочерних структур ведет к расширению объема реализации продукции за счет инвестирования в новые производства	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Неустойчивость и/или слабость внутренней структуры группы	распределение полномочий и ответственности между управляющей компанией и подконтрольными предприятиями	порядок распределения полномочий и ответственности между управляющей компанией и подконтрольными предприятиями фактически не установлен	отсутствие баланса полномочий и ответственности между управляющей компанией и подконтрольными предприятиями	полномочия и ответственность между управляющей компанией и подконтрольными предприятиями распределены, имеются некоторые пересечения зон ответственности	полномочия и ответственность между управляющей компанией и подконтрольными предприятиями четко распределены	полномочия и ответственность между управляющей компанией и подконтрольными предприятиями четко распределены, на постоянной основе осуществляется пересмотр порядка распределения полномочий с целью достижения наиболее	3	3	3	1	1

							оптимального их распределения					
Риски оргструктуры	Неустойчивость и/или слабость внутренней структуры группы	срок деятельности предприятия	с даты государственной регистрации предприятия прошло менее 1 года, за исключением случаев изменения наименования и/или реорганизации путем слияния, разделения, выделения, преобразования (изменения организационно-правовой формы)	с даты государственной регистрации прошло менее 1 года, в условиях, когда указанный факт обусловлен реорганизацией путем слияния, разделения, выделения	с даты государственной регистрации прошло менее 1 года, в условиях, когда указанный факт обусловлен случаями изменения наименования, преобразования (изменения организационно-правовой формы)	с даты государственной регистрации предприятия прошло более 1 года	с даты государственной регистрации предприятия прошло более 5 лет в условиях фактического осуществления деятельности предприятием в течение указанного периода времени	2	3	1	1	1
Риски оргструктуры	Неустойчивость и/или слабость внутренней структуры группы	характеристика структуры группы	использование вертикальных, горизонтальных интеграций, сетевых структур, характер взаимосвязей внутри которой не определен	необходимость перестройки структуры группы при наличии четких прозрачных планов реализации мероприятий	использование вертикальных, горизонтальных интеграций, сетевых структур, характер взаимосвязей внутри которых четко определен	определены участники группы, расходы, условия их осуществления	предприятие входит в группу, наличие поддержки на высшем уровне, связи с головной структурой	3	3	3	1	1
Риски оргструктуры	Эффективность функционирования дочерних и зависимых структур	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения функций коммерческого посредника	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения функций коммерческого посредника невозможно	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения функций коммерческого посредника экономически нецелесообразно	осуществляется строительство новых филиалов при внедрении на иные региональные рынки, приводящее к минимизации рисков в силу того, что неблагоприятное развитие рисковой ситуации минимизируется величиной активов дочерней структуры	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения функций коммерческого посредника, приводящее к снижению рисков, связанных с налогообложением	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения функций коммерческого посредника, приводящее к минимизации рисков, связанных с транзакционными издержками (н-р, риска, связанного с поиском покупателя товара по цене, превышающей себестоимость, риска, связанного с взаимодействием с поставщиками материалов и комплектующих)	4	4	4	1	1
Риски оргструктуры	Эффективность функционирования дочерних и зависимых структур	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения производственных функций	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения производственных функций невозможно	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения производственных функций экономически нецелесообразно	в результате создания дочерних предприятий осуществляется минимизация риска за счет снижения субсидиарной ответственности по долгам дочернего предприятия в случае убыточности его работы путем должной организации управления дочерним обществом - непредставления обязательных указаний по убыточным сделкам (в соответствии со статьей 105 ГК РФ)	создание дочерних предприятий / филиалов для выполнения производственных функций, позволяет избежать рисков, связанных с внутренними издержками -риск излишних расходов на оплату труда (особенно, при ликвидации предприятия), технологические и форс – мажорные риски, связанные с выходом из строя соответствующего производственного оборудования (остановками, поломками и простоем); риски, связанные с загрязнением окружающей среды; забастовками, авариями, пожарами; риск неблагоприятного изменения налогового законодательства	осуществляется создание /учреждение дочерних предприятий / филиалов в других странах, приводящее к снижению рисков, связанных с транзакционными издержками (н-р, выплаты чрезмерных таможенных пошлин) и неблагоприятного изменения таможенного законодательства; технологических и форс-мажорных рисков (путем диверсификации производства), маркетинговых рисков, связанных с выходом на рынки других стран)	4	4	4	1	1
Риски оргструктуры	Эффективность функционирования дочерних и зависимых	осуществление непрофильных функций отдельными	приводит к возрастанию риска потери конкурентных преимуществ из-за чрезмерной диверсификации	приводит к снижению эффективности контроля отдельных этапов производства	достаточно эффективный выбор набора функций, передаваемым самостоятельным структурам	приводит к снижению рисков контроля отдельных этапов производства	снижение рисков, связанных с неправильным позиционированием предприятия	4	3	2	1	1

	структур	самостоятельными структурами										
Риски оргструктуры	Возможность оттока капитала в связи с оказанием финансовой помощи дочерним и зависимым обществам	финансовое положение дочерних и зависимых организаций, оказывающих значительное влияние на деятельность предприятия (интегрированы в один производственный цикл)	наличие финансовых проблем у некоторых членов внутренней группы способных оказать существенное негативное влияние на деятельность предприятия	при наличии дочерних и зависимых организаций при объеме долгосрочных финансовых вложений, составляющих более 5% валюты баланса /или при наличии возможных финансовых проблем у некоторых членов внутренней группы	возможные финансовые проблемы у некоторых членов внутренней группы, не способные оказать существенного влияния на финансовый результат деятельности предприятия / или от которых не прослеживается сильной зависимости деятельности предприятия	отсутствие дочерних/зависимых организаций	стабильное финансовое положение дочерних и зависимых организаций (отсутствие негативных фактов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность предприятия)	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Возможность оттока капитала в связи с оказанием финансовой помощи дочерним и зависимым обществам	возможность/желание оказать в случае необходимости финансовую помощь	наличие негативного опыта взаимопомощи	объем долгосрочных финансовых вложений в дочерние / зависимые структуры более 10% валюты баланса	существует необходимость оказывать слабым дочерним организациям финансовую помощь, уменьшающую финансовые ресурсы предприятия в размере до 25% планируемой годовой чистой прибыли предприятия	возможность оказания финансовой помощи (наличие внутригрупповых поручительств/залогов/гарантий и т.п.), которая не скажется существенно на денежных потоках предприятия	намеренная продажа дочерней или зависимой нерентабельной организации	5	3	2	2	2
Риски оргструктуры	Возможность оттока капитала в связи с оказанием финансовой помощи дочерним и зависимым обществам	возможность создания филиалов, новых подразделений предприятия	возможность создания новых подразделений предприятия при наличии существенного риска перевода финансовой деятельности и активов предприятия	не исключена возможность создания новых подразделений предприятия с целью перевода на них финансовой деятельности и активов предприятия	возможность создания филиалов / новых подразделений предприятия оценивается как низкая	возможно создание филиалов / новых подразделений предприятия с целью оптимизации деятельности предприятия	создание филиалов / новых подразделений предприятия, приводящее к повышению эффективности функционирования предприятия	4	3	2	1	1
Риски оргструктуры	Риски взаимодействия с предприятиями через заключение договоров франчайзинга	использование франчайзинга в деятельности предприятия	предприятие является основным предприятием - франчайзером, деятельность которого относится к первоначальному этапу организации бизнеса, принимающим на себя все первоначальные расходы и соответствующие риски: затраты на разработку, регистрацию и продвижение товарного знака, рекламу	предприятие является партнером – франчайзи, несущим риски, связанные с внутренними и внешними затратами (найма работников (в т.ч., риск возможного повышения оплаты труда), налогообложением, увеличения переменных расходов (в т.ч., электроэнергии и транспортных расходов), форс- мажорные риски, в условиях существенного размера рассматриваемых рисков	предприятие является партнером – франчайзи, в условиях наличия риска сбыва товара по предлагаемой цене или предприятие не использует франчайзинг в своей деятельности	предприятие является основным предприятием - франчайзером, в условиях устойчивости условий организации бизнеса, с соответствующим перенесением риска выделения бизнеса на франчайзи	использование франчайзинга в качестве франчайзи, обеспечивающее высокое и стандартизированное качество предлагаемого продукта и централизацию затрат на рекламу в условиях устойчивости и наличия существенной деловой репутации франчайзера	3	3	3	3	3
Риски персонала	Показатели эффективности работы персонала	производительность труда как основной показатель использования персонала – доходность производства в расчете на одного занятого (годовой доход / прибыль к среднегодовому числу работников и их динамика)	снижение уровня производительности труда на фоне убыточного характера деятельности предприятия	снижение уровня производительности труда на фоне невысокой эффективности использования персонала	приемлемый уровень производительности труда обеспечивающий некоторый положительный финансовый результат деятельности предприятия	высокий уровень производительности труда	высокий уровень производительности труда на фоне постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее повышение производительности труда	4	3	2	1	1
Риски персонала	Показатели эффективности работы персонала	качество продукции, услуг	возрастание уровня рекламаций на производимую предприятием продукцию на	возрастание удельного веса брака на фоне высокого текущего уровня бракованной	приемлемый уровень качества производимой продукции	высокий уровень качества производимой продукции	высокий уровень качества производимой продукции на фоне проведения	4	3	2	1	1

			фоне высокого текущего уровня рекламаций	продукции			постоянного комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее повышение качества производимой продукции					
Риски персонала	Квалификация персонала	общая характеристика квалификации персонала предприятия	персонал предприятия может быть охарактеризован как неквалифицированный / некомпетентный	отсутствие у персонала опыта работы в данной области	уровень квалификации персонала предприятия соответствует уровню квалификации персонала предприятий- конкурентов	персонал предприятия может быть охарактеризован как специалисты в данной области	персонал предприятия высококвалифицированный , на предприятии существует потребность в привлечении специалистов высокой квалификации, риск превышения квалификации персонала квалификационных требований отсутствует	4	3	2	1	1
Риски персонала	Квалификация персонала	оценка квалификации научного и инженерного персонала	очень низкая квалификация, неспособны работать с современными технологиями	низкая квалификация, потребуются серьезные усилия по обучению	квалификация научного и инженерного персонала соответствует потребностям предприятия; потребность в привлечении специалистов более высокой квалификации отсутствует	квалификация научно-технического персонала достаточно высокая	квалификация персонала очень высокая в условиях объективно существующей потребности в персонале указанной квалификации	4	3	2	1	1
Риски персонала	Квалификация персонала	оценка квалификации производственного персонала	очень низкая квалификация	низкая, потребуются серьезные усилия по обучению	средний уровень квалификации производственного персонала	квалификация персонала достаточно высокая	квалификация персонала очень высокая в условиях объективно существующей потребности в персонале указанной квалификации	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	профессионально-квалификационные требования / профессионализм: опыт работы в своей области / на предприятии / конкретные достижения на предприятии/ специальные навыки, важные для предприятия	среднестатистический работник предприятия не имеет опыта работы в своей области	среднестатистический работник предприятия имеет незначительный опыт в области	среднестатистический работник предприятия имеет опыт работы на предприятии, в некоторой степени не соответствующий качественному выполнению своих обязанностей	опыт среднестатистического работника предприятия соответствует требованиям должностных обязанностей	опыт среднестатистического работника предприятия превышает требования должностных обязанностей при условии наличия возможностей на предприятии условий к дальнейшему продвижению	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	характеристика уровня образования	отсутствие знаний, минимально необходимых для выполнения производственных функций	слабые общеэкономические знания персонала фирмы	с целью поддержания соответствующего уровня образования требуется постоянное развитие и обучение персонала	достаточно высокий уровень образования персонала предприятия	очень высокий уровень образования персонала предприятия в условиях наличия возможностей для продвижения персонала	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	умение оценить и выбрать проблему	среднестатистический работник предприятия не ставит проблем и не решает проблем, поставленных руководством	среднестатистический работник предприятия выбирает проблему из числа предложенных руководством, способов решения не разрабатывает	среднестатистический работник предприятия разрабатывает планы действий по крупным проблемам, предложенным руководством, и реализует их	среднестатистический работник предприятия формулирует новые проблемы, разрабатывает общие планы их решения	среднестатистический работник предприятия формулирует новые проблемы, предлагает и обосновывает способы их решения, по намеченным планам решает проблемы	4	3	2	1	1
Риски	Риск	способность	среднестатистический	среднестатистический	среднестатистический работник	среднестатистический	среднестатистический	4	3	2	1	1

персонала	несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	генерировать новые идеи / нестереотипное мышление	работник предприятия реализует только традиционные идеи	работник предприятия реализует идеи, поставленные руководителем	предприятия иногда выдвигает новые идеи	работник предприятия постоянно выдвигает новые идеи, но не предпринимает конкретных шагов по их реализации	работник предприятия постоянно выдвигает новые идеи и ищет способы их реализации					
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	сильные и слабые стороны, проявляемые при исполнении служебных обязанностей	существуют случаи необоснованного отказа в выполнении своих обязанностей в соответствии с представленным руководством планом	среднестатистический работник предприятия выполняет свои обязанности в соответствии с намеченным руководством планом, без внесения улучшений в предлагаемый процесс	среднестатистический работник предприятия не умеет планировать свою работу, выполняет свои обязанности в соответствии с намеченным руководством планом, строго его придерживаясь	среднестатистический работник предприятия умеет планировать свою работу и выполнять ее в соответствии с намеченным планом, может иногда проявить инициативу и улучшить конечные результаты	среднестатистический работник предприятия при необходимости планирует работу, качественно выполняет ее в соответствии с намеченным планом, при любой возможности проявляет инициативу и улучшает конечные результаты	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	потребность в руководстве при выполнении работ / способность к лидерству	большинством работников работа выполняется при постоянном руководстве	большинством работников работа выполняется при периодическом руководстве	большинством работников работа выполняется самостоятельно при периодических согласованиях с руководителем	большинством работников работа выполняется самостоятельно при крайне редких согласованиях с руководителем	большинством работников работа выполняется полностью самостоятельно	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	выполнение работы сверх обычных обязанностей	среднестатистический работник предприятия не выполняет работы сверх обычных обязанностей	среднестатистический работник предприятия выполняет работы сверх обычных обязанностей по отдельному распоряжению руководства с соответствующей денежной компенсацией	среднестатистический работник предприятия не выполняет работы сверх обычных обязанностей по собственной инициативе, выполняет по распоряжению руководства без соответствующих доплат	среднестатистический работник предприятия иногда выполняет работы сверх обычных обязанностей по собственной инициативе	среднестатистический работник предприятия постоянно выполняет работы сверх обычных обязанностей по собственной инициативе	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	качество работы / частота совершения ошибок персоналом (по отзывам, собственным наблюдениям)	постоянно требуется доработка в соответствии с замечаниями руководителя	иногда требуется доработка в соответствии с замечаниями руководителя	среднестатистический работник предприятия выполняет работы с недостатками, но старается их устранить без замечаний со стороны руководителя /возникающие ошибки ведут к превышению плановых материальных и трудовых затрат	среднестатистический работник предприятия выполняет работы с редкими недостатками, которые старается устранить самостоятельно	среднестатистический работник предприятия выполняет работы без недостатков	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационным требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	сроки выполнения работ	работа всегда выполняется со значительным опозданием	работа иногда выполняется со значительным опозданием	работа часто выполняется с незначительным опозданием	работа крайне редко выполняется с незначительным опозданием	работа выполняется без опозданий	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров	знание компьютера	сотрудники предприятия демонстрируют полное отсутствие компьютерной	сотрудники предприятия демонстрируют исключительно	сотрудники предприятия демонстрируют способность быстро и качественно работать в	построение в текстовых редакторах таблиц и печать текстов любой сложности,	построение в текстовых редакторах таблиц и печать текстов любой сложности,	4	3	2	2	2

	квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала		грамотности	первоначальные навыки работы на компьютере (печать текстов в текстовых редакторах)	текстовых редакторах, выполнять простые аналитические расчеты в Excel, имеют первоначальные навыки работы в Access	быстрое и качественное выполнение аналитических расчетов в Excel, первоначальные навыки работы и построение запросов и отчетов в Access	быстрое и качественное выполнение аналитических расчетов в Excel, хорошее знание Access					
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	умение составлять отчеты в контролирующие органы	среднестатистический работник предприятия не участвует в составлении отчетов в силу недостаточной квалификации	среднестатистический работник предприятия иногда готовит отдельные разделы отчета	среднестатистический работник предприятия постоянно готовит отдельные разделы отчета	среднестатистический работник предприятия иногда является главным исполнителем при составлении отчета и координатором работников, готовящих отдельные разделы отчета	среднестатистический работник предприятия постоянно является главным исполнителем при составлении отчета и координатором работников, готовящих отдельные разделы отчета	4	3	2	2	2
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	творческая активность /творческий потенциал	полное отсутствие творческой активности у персонала предприятия	низкий уровень творческой активности персонала предприятия	на предприятии создана обстановка, стимулирующая поиск и освоение новшеств	достаточно высокий уровень творческой активности персонала предприятия в условиях созданной на предприятии обстановки, стимулирующей поиск и освоение новшеств	очень высокий уровень творческой активности персонала предприятия в условиях созданной на предприятии обстановки, стимулирующей поиск и освоение новшеств	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	контакты со специалистами иных организаций	отсутствуют контакты со специалистами иных организаций в силу невозможности организации эффективного взаимодействия с представителями сторонних организаций	редкие контакты со специалистами иных организаций	постоянные контакты со специалистами иных организаций	постоянные контакты со специалистами иных организаций, в т.ч., периодические контакты со специалистами зарубежных организаций (консультирование, обмен опытом)	постоянные контакты со специалистами отечественных и зарубежных организаций	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	психофизиологическ ие характеристики: здоровье / падение работоспособности в результате ухудшения здоровья	недостаточная физическая выносливость персонала предприятия	высокий уровень заболеваний персонала предприятия	достаточно низкий уровень заболеваемости персонала предприятия	на предприятии проводится политика своевременного обнаружения заболеваний сотрудников путем проведения диспансеризации	очень низкий уровень заболеваемости персонала предприятия, на предприятии проводится политика своевременного обнаружения заболеваний сотрудников путем проведения диспансеризации	4	3	2	2	2
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	уровень производительности труда /работоспособность	за последний год производительность труда значительно снизилась	недостаточный уровень производительности труда / одновременное возникновение большого количества незначительных ошибок	разные уровни производительности труда	достаточно высокий уровень производительности труда	очень высокий уровень производительности труда на фоне постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение эффективности труда	4	3	2	2	2
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на	условия труда, которые могут провоцировать ошибки персонала / напряженность	условия труда, провоцирующие ошибки персонала / более 70% персонала выполняют одну и ту же работу на протяжении	объем работ значителен, а возможности контролировать ситуацию и предпринимать ответные действия ограничены	условия труда, в которых возможно безошибочное выполнение операций достаточно высокоэффективными	оптимальное соотношение времени, отведенного на реализацию проекта, и требуемого времени, с учетом загрузки персонала	оптимальное соотношение времени, отведенного на реализацию проекта, и требуемого времени, с учетом загрузки персонала	4	3	2	1	1

	выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	работ	последних пяти лет		сотрудниками	и оборудования	и оборудования на фоне проведения дальнейших мероприятий, направленных на улучшение условий труда					
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	способы выполнения трудовой функции	полное отсутствие использования в трудовом процессе способов автоматизации труда	полное отсутствие использования в трудовом процессе способов оптимизации труда	достаточно высокий уровень автоматизации труда	использование возникающего в течение рабочего дня свободного времени на профессиональное самосовершенствование, на улучшение используемых в производственном процессе материалов, на повышение экономической эффективности осуществления операций	использование личного свободного времени на профессиональное самосовершенствование, на улучшение используемых в производственном процессе материалов, на повышение экономической эффективности осуществления операций	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	личностные: общая характеристика сотрудников предприятия	высокий уровень личных проблем сотрудников и/или "слабая личность" сотрудников	близкое родство с администрацией предприятия / высоко развития семейственность на предприятии	достаточно высокий уровень исполнительности и внимательности	достаточно высокий уровень настойчивости в достижении цели, хорошая интуиция и высокая наблюдательность большинства сотрудников предприятия	высокий уровень настойчивости в достижении цели, очень хорошая интуиция и очень высокая наблюдательность	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	интеллектуальный уровень	недостаточно высокий интеллектуальный уровень сотрудников предприятия, не позволяющий эффективно осуществлять необходимые производственные операции	недостаточно высокий интеллектуальный уровень сотрудников предприятия, не позволяющий эффективно осуществлять необходимые производственные операции	значительное число сотрудников предприятия обладают аналитическим складом ума	интеллектуальный уровень сотрудников предприятия полностью соответствует потребностям предприятия и реализуемого проекта	интеллектуальный уровень сотрудников предприятия несколько превышает потребности предприятия и реализуемого проекта на фоне наличия планов по реализации новых интеллектуально емких проектов	4	3	2	2	2
Риски персонала	Риск несоответствия кадров квалификационны м требованиям на выполнение работ / Риск недостаточности квалификации персонала	отношение к работе / социальная зрелость / потребности / склонность к накоплению / ценностные ориентации / ответственность	профессиональная безответственность сотрудников, низкий уровень социальной зрелости	высокая вероятность неверных советов, небрежности, ошибок проектирования	ценностные ориентации большинства сотрудников представляют нацеленность на безошибочное и эффективное выполнение производственных функций	высокий уровень профессиональной ответственности	высокий уровень профессиональной ответственности, высокий уровень мотивированности сотрудников в улучшении производственных результатов	4	3	2	1	1
Риски персонала	Соответствие принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей предприятия / преданность сотрудников предприятию	соответствие принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценностей предприятия / преданность сотрудников предприятию	принимаемые на предприятие сотрудники полностью не соответствуют и не принимают сложившуюся на предприятии корпоративную культуру	принимаемые на предприятие сотрудники не принимают сложившуюся на предприятии корпоративную культуру	принимаемые на предприятие сотрудники не полностью соответствуют и не до конца принимают сложившуюся на предприятии корпоративную культуру	принимаемые на предприятие сотрудники полностью соответствуют сложившейся на предприятии корпоративной культуре	принимаемые на предприятие сотрудники полностью соответствуют и принимают сложившуюся на предприятии корпоративную культуру, активно участвуют в разработке принципов корпоративной культуры	3	3	2	2	2
Риски персонала	Действия персонала при возникновении аварий и	действия персонала при возникновении аварий и чрезвычайных	неумение действовать в сложных (стрессовых, кризисных, чрезвычайных, высоко рисковых) ситуациях	недостаточная сопротивляемость стрессам	при возникновении аварийных и чрезвычайных ситуаций персонал предприятия способен осуществить мероприятия,	при возникновении аварийных и чрезвычайных ситуаций персонал предприятия способен	при возникновении аварийных и чрезвычайных ситуаций персонал предприятия способен	4	3	2	2	2

	чрезвычайных ситуациях	ситуациях			направленные на собственную эвакуацию	осуществить мероприятия, направленные на собственную эвакуацию и привлечение специализированных организаций с целью устранения последствий аварийных ситуаций	высокоэффективным способом осуществить мероприятия, направленные на собственную эвакуацию и привлечение специализированных организаций с целью устранения последствий аварийных ситуаций, а также самостоятельное сокращение размера ущерба в результате возникновения аварийной ситуации в пределах собственной компетенции					
Риски персонала	Риск негативной реакции работников на проект / риск сопротивления нововведениям	категорирование персонала с позиций склонности к нововведениям	значительная часть сотрудников предприятия характеризуется очень низкой восприимчивостью к нововведениям	значительная часть сотрудников предприятия обладает способностью очень медленно воспринимать нововведения	значительная часть сотрудников предприятия характеризуется большой восприимчивостью к нововведениям	значительная часть сотрудников предприятия обладает способностью очень быстро воспринимать нововведения	значительное число инноваторов на предприятии	5	3	2	1	1
Риски персонала	Риск негативной реакции работников на проект / риск сопротивления нововведениям	отношение персонала к переменам	персоналом предприятия, в основном, ожидаются сокращения численности персонала или уровня оплаты труда	персоналом предприятия, в основном, ожидается опасность и потери – уменьшение полномочий, снижение доходов, ухудшение условий труда, повышение ответственности и т.п. - сокращение численности персонала или уровня оплаты труда	на предприятия не достаточно четко разработана система информирования персонала о социальных, экономических и трудовых последствиях изменений; изменения осуществляются поэтапно; осуществляется профессиональная переподготовка и повышение квалификации сотрудников	на предприятии достаточно четко разработана система информирования персонала о социальных, экономических и трудовых последствиях изменений; персоналу гарантировано сохранение занятости	персонал предприятия проинформирован о социальных, экономических и трудовых последствиях изменений; осуществляется материальное стимулирование инновационной деятельности	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск негативной реакции работников на проект / риск сопротивления нововведениям	готовность персонала в полной мере использовать свой потенциал	полное отсутствие готовности персонала в полной мере использовать свой потенциал	некоторое отсутствие готовности персонала в полной мере использовать свой потенциал	готовность персонала в полной мере использовать свой потенциал на фоне непринятия мер, повышающих эффективность работы	готовность персонала в полной мере использовать свой потенциал на фоне принятия мер, повышающих эффективность работы	высокий уровень внедренных инноваций	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	риск некачественной работы кадровой службы /риск ошибок в управлении кадрами	возможны потери организации в результате утечки сотрудников организации конкурентам и использования ценных знаний в производственном процессе	несоблюдение требований трудового законодательства во взаимоотношениях с персоналом	возможны потери организации в результате судебных решений в пользу необъективно уволенных сотрудников организации	риск некачественной работы кадровой службы оценивается как минимальный в связи с наличием четких формализованных процедур управления персоналом	адекватная кадровая политика, определяющая систему подбора, расстановки, аттестации, повышения квалификации и мотивации персонала	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	степень соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	кадровая политика полностью противоречит текущим потребностям предприятия	наблюдаются определенные противоречия кадровой политики текущим потребностям предприятия	последовательность, непротиворечивость целей	последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения	последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения; четкое соответствие кадровой политики потребностям организации	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	социальная эффективность кадровой политики / результат работы кадрового менеджмента через показатели качества производственного поведения	недопустимо низкий уровень удовлетворения потребностей персонала предприятия / невыполнение сотрудниками должностных обязанностей	незаинтересованность людей в результатах труда / отсутствие понимания у работников целей выполняемых ими функций и необходимости добросовестной и эффективной работы	отсутствие у персонала информации в полном объеме, достаточном для формирования высокого уровня лояльности к предприятию и производимым преобразованиям	наличие сформированной на предприятии рабочей обстановки, атмосферы сотрудничества, взаимопонимания, побуждающей людей к работе	вклад персонала в долгосрочное развитие организации: стабильность (преемственность кадрового состава, надежность выполнения работниками порученных заданий, отсутствие конфликтов) и гибкость	4	3	2	1	1

		персонала / степень удовлетворения потребностей и интересов работников					(способность адаптироваться к новым условиям и содействовать организационным изменениям) / наличие мощного трудового потенциала					
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	эффективность кадровой политики через показатели качества, результативности деятельности кадровой службы	отрицательный финансовый результат деятельности кадровой службы (затраты на осуществление кадровой политики существенно превышают уровень отдачи персонала)	низкое соотношение уровня отдачи персонала и затрат на проведение кадровой политики	приемлемое соотношение результатов работы и издержек на персонал с точки зрения поставленных организационных целей	высокий уровень отдачи персонала в связи с установлением на предприятии справедливых и разумных норм работы, с предоставлением сотрудникам возможности наилучшим образом проявить свои способности	высокий уровень отдачи персонала в связи с установлением на предприятии справедливых и разумных норм работы, с предоставлением сотрудникам возможности наилучшим образом проявить свои способности в условиях постоянного совершенствования нормирования труда-повышение удельного веса технически обоснованных норм, совершенствование опытно-статистических норм, использование экономико-математических методов для нормирования	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	формальные правила и процедуры кадровой работы / качество документов, регламентирующих работу персонала	формальные правила и процедуры кадровой работы четко не определены, не все документы, регламентирующие работу персонала соответствуют Трудовому законодательству	формальные правила и процедуры кадровой работы четко не определены	наличие должностных инструкций, определяющих полномочия, функциональные обязанности и заменяемость сотрудников	наличие четких показатели эффективности, в т.ч., работников кадровых служб, их соответствие Трудовому законодательству, четкое и полное изложение документов, регламентирующих работу персонала, их соответствие Трудовому законодательству	четко определенные формальные правила и процедуры кадровой работы, высокая четкость и полная недвусмысленность документов, регламентирующих работу персонала, их соответствие Трудовому законодательству в условиях проведения постоянного комплекса мер, направленных на дальнейшее повышение эффективности кадровой политики	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	риск возникновения неэффективной структуры кадров	прием на работу лиц с сомнительной репутацией или лиц, чей профессиональный опыт не соответствует текущим потребностям организации	невостребованность возможностей работников	риск возникновения неэффективной структуры кадров минимизируется процессом тщательного отбора сотрудников и осуществлением постоянного наблюдения	интенсивное наблюдение и смена сотрудниками рабочих мест	кадровое планирование и постоянная ротация кадров	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	неверно организованный найм кадров	нарушение установленных процедур при приеме на работу и/или необоснованные увольнения	неверно организованный найм кадров, приводящий к частым односторонним решениям об отставке	осуществление найма кадров с оценкой возможностей подбора персонала в рамках региона, разработаны требования к категориям и функциям персонала	найм на основе предоставления только производительной работы, способствующей достижению целей предприятия	эффективная система подбора персонала с условиях дальнейшего проведения комплекса мер, направленных на повышение эффективности подбора кадров	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	оценка специалистов предприятия	оценка соответствия специалистов занимаемым должностям на регулярной основе не производится	оценка соответствия специалистов занимаемым должностям производится только для отдельных категорий должностей	оценка соответствия специалистов занимаемым должностям осуществляется на основе достоверности и релевантности получаемой специалистами информации, точности и своевременности ее обработки; проводится	проведение аттестации работников по завершении отдельной задачи (или подзадачи), в решении которой участвует сотрудник (группа сотрудников), но не реже 1 раза в год	эффективная система аттестации сотрудников предприятия, которой предусмотрен гибкий подход к необходимости и срокам проведения аттестации в зависимости от занимаемых	4	3	2	1	1

					регулярная плановая оценка должностей, характер влияния которых на течение производственного процесса является критичным		специалистами должностей					
Риски персонала	Риск неэффективности кадровой работы	риск повышения затрат на подготовку и переподготовку работников	неудовлетворительное обучение персонала	неверная оценка необходимого периода подготовки и переподготовки кадров	наличие разработанного плана обучения работников	затраты на подготовку / переподготовку работников определены и составляют от 10 до 15% общей стоимости проекта	наличие разработанных программ подготовки и переподготовки персонала, в которых текущая стоимость затрат на повышение квалификационного потенциала работника определена с учетом дополнительного дохода предприятия, обеспечиваемого работником более высокой квалификации	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	соотношение затрати трудового потенциала – результат	предложенная мотивация не соответствует усилиям, затрачиваемым на достижение цели / недостаточный уровень размера оплаты труда	перерасход намеченной величины фонда оплаты труда из-за превышения расчетной численности / выплаты более высокого уровня заработной платы работникам	наличие достаточно эффективно работающей системы компенсаций работникам	наличие достаточно эффективно работающей системы компенсаций работникам, сформированная система мотивации к развитию и потенциала развития	оптимальная система компенсаций персоналу, обеспечивающая высокий уровень удовлетворенности сотрудников результатами труда в условиях наиболее обоснованных величин оплаты труда	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	удовлетворенность персонала	высокий уровень абсентеизма – количество самовольных невыходов на работу превышает 0,01 раз в год в пересчете на 1 работника/риск отказа работников использовать свой индивидуальный трудовой потенциал	необоснованные амбиции/карьеризм сотрудников	удовлетворенность компенсацией	удовлетворенность собственно работой	удовлетворенность собственно работой и компенсацией /переход на управление вознаграждением в форме психологического контракта: свободы выбора сотрудниками формы своего вознаграждения	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	уровень удовлетворения различных видов потребностей: физиологических, психологических, интеллектуальных, политических, социальных / уважение, публичное признание и внимание со стороны руководства, общественный статус, ответственность, участие в управлении, карьерный рост	удовлетворяются физиологические потребности большинства работников	удовлетворяются физиологические, психологические потребности значительного числа работников	удовлетворяются физиологические, психологические, интеллектуальные потребности значительного числа работников	удовлетворяются физиологические, психологические, интеллектуальные потребности работников / разработана система вознаграждения за участие в результатах	удовлетворяются все виды потребностей работников	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования	характеристика системы стимулирования	полное отсутствие внимания со стороны администрации к интересам сотрудников,	предприятием используется только материальное стимулирование сотрудников,	согласование системы вознаграждения с целями организации и степенью их	создание условий для реализации стремления к развитию индивидуума в	система стимулирования, представляющая собой оптимальное сочетание	4	3	2	1	1

	кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	сотрудников предприятия : материальные (премии, подарки); моральные (благодарности, почетные грамоты); доп. отдых (отгулы, отпуска); услуги (н- р, мед. страхование)	отсутствие гарантий занятости и заработной платы	при этом размер материального вознаграждения является недостаточным для удовлетворения базовых потребностей сотрудников	достижения, наличие разработанных мотивационных стратегий	системе ценностей организации / совершенствование моральных стимулов, участие персонала в разработке мотивационной системы предприятия	стимулов базовых и социальных, денежных и неденежных, текущих и стратегических для различных по психофизиологическим характеристикам объектов стимулирования соотношение, в т.ч., оптимальная для предприятия с точки зрения величины бюджета, этапа жизненного цикла предприятия и сложившейся экономической ситуации					
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	участие персонала в управлении – делегирование полномочий, предоставление возможности участия в принятии коллективных решений	у исполнителей отсутствуют необходимые полномочия для выполнения поставленной цели/ задачи сотрудников не выходят за рамки конкретного подразделения; сотрудники не ориентированы на достижение стратегических целей предприятия	групповое принятие решений осуществляется с недопущением инакомыслия	работники не принимают участие в постановке целей в условиях вовлечения отдельных категорий сотрудников в процесс реализации стратегии	на каждого специалиста возложена ответственность за принимаемые им решения; у всех работников есть возможность для проявления инициативы	специалистам интеллектуального труда предоставлена возможность до 15% рабочего времени уделять разработке проектов под собственную ответственность с предоставлением соответствующих ресурсов и права на ошибку	3	3	2	1	1
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	участие персонала в прибылях	оплата труда не зависит от финансового результата деятельности компании	от финансового результата деятельности зависит оплата труда только высшего руководства предприятия	от финансового результата деятельности зависит оплата труда менеджеров высшего и среднего управленческого звена предприятия	от финансового результата деятельности зависит оплата труда менеджеров высшего, среднего и младшего управленческого звена предприятия	от финансового результата деятельности зависит оплата труда большинства сотрудников, что является дополнительным стимулированием творческой активности сотрудников предприятия и их стремления к самосовершенствованию	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	участие персонала в собственности	сотрудникам не принадлежат акции предприятия	отдельные сотрудники предприятия являются миноритарными акционерами	персонал предприятия владеет частью акций, не составляющих контрольного пакета	контрольный пакет акций предприятия распределен между членами трудового коллектива	пакет акций предприятия распределен между членами трудового коллектива	4	3	2	5	5
Риски персонала	Риск недостаточного стимулирования кадров / удовлетворенность трудом / условиями работы / колебания трудовой мотивации	финансовая устойчивость и надежность предприятия / имидж фирмы в глазах клиентов /формирование корпоративной культуры, нацеленной на успех / комфортные условия труда	низкий уровень финансовой устойчивости предприятия	недостаточная финансовая устойчивость предприятия, негативная деловая репутация предприятия, способная существенным образом негативно повлиять на финансовый результат деятельности предприятия	недостаточно высокая финансовая устойчивость предприятия	достаточно высокая финансовая устойчивость предприятия	создание и использование системы стимулов и атрибутов приверженности работников корпоративным ценностям преуспевающей организации	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск заработной платы	риск повышения затрат на управление трудовым потенциалом /	основная система оплаты труда – повременная, в условиях недостаточного уровня ответственности персонала, что приводит к	основная система оплаты труда, используемая на предприятии – сдельная, что с учетом характера деятельности предприятия и	обоснованный рост доходов работников	рациональное использование систем оплаты труда и материального поощрения	рациональное использование систем оплаты труда и материального поощрения на фоне совершенствования	4	3	2	1	1

		степень эффективности применяемой на предприятии системы оплаты труда (сдельная / повременная)	отсутствию стимулов у персонала к повышению выработки	установленных расценок в зависимости от результатов труда приводит к выплате зарботной платы в завышенном размере			специализации и кооперации труда					
Риски персонала	Риск заработной платы	периодичность пересмотра	уровень роста производительности труда существенно ниже роста зарботной платы	зарботная плата на предприятии не подлежит регулярному пересмотру	уровень производительности труда опережает рост зарботной платы в условиях наличия некоторого недовольства персонала существующей системой пересмотра уровня оплаты труда	пересмотр уровня зарботной платы осуществляется не менее 2 раза в год на основе динамики уровня результативности работников	обоснованный рост доходов работников	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск заработной платы	риск невыплаты зарботной платы	длительные задержки выплаты заработной платы / снижение уровня жизни работников до критического уровня / высокий риск остаться без работы	высокий риск невыплаты / несвоевременной выплаты зарботной платы	выплата заработной платы осуществляется регулярно, незначительные случаи задержки заработной платы носят технический характер и выплачиваются с начислением штрафных санкций (к работодателю) в соответствии с размером, предусмотренным действующим законодательством	выплата заработной платы осуществляется своевременно	выплата заработной платы осуществляется своевременно, в случае возникновения случаев нарушения сроков выплаты зарботной платы, зарботная плана выплачивается с начислением штрафных санкций (к работодателю) в размере, установленном коллективным трудовым договором (превышающим законодательно установленный размер)	4	3	2	2	2
Риски персонала	Риск использования неэффективных каналов подбора кадров	Риск использования неэффективных каналов подбора кадров	предприятие при подборе кадров ориентируется только на личные контакты, испытательный срок при приеме работников не устанавливается	предприятие при подборе кадров ориентируется только на личные контакты, при приеме работников устанавливается испытательный срок	предприятием используются различные каналы подбора кадров, при приеме работников устанавливается испытательный срок; при подборе работников не анализируется соотношение затрат на подбор работника и объем полезного продукта, производимого работником	предприятием используется широкий спектр каналов подбора кадров с применением различных методов отбора персонала: тестирование, интервьюирование, испытательный срок; при подборе работников низкой квалификации применяется упрощенная процедура отбора персонала	предприятием используются все возможные каналы подбора кадров с применением различных методов отбора персонала: тестирование, интервьюирование, испытательный срок; при подборе работников низкой квалификации существует упрощенная процедура отбора персонала (с целью сокращения затрат на подбор персонала)	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск, связанный с использованием времени работников	соответствие численности персонала потребностям предприятия	нехватка квалифицированных кадров, необходимых для нормального осуществления производственного процесса на предприятии	нехватка квалифицированных кадров, необходимых для производимого в настоящее время расширения производства	регулярный пересмотр потребности в персонале	тщательное планирование необходимого числа работников нужной квалификации, в т.ч., исходя их социально- экономических особенностей региона реализации проекта (мобильность рабочей силы, возможность использования женского труда и т.д.), в т.ч., в высшем управленческом персонале	экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда	4	3	2	2	2
Риски персонала	Риск, связанный с использованием времени работников	характер использования рабочего времени персонала предприятия / риск скрытой	более 25% работников предприятия занимают должности ниже уровня их квалификации; привлечение работников к сверхурочным работам осуществляется без	более 5% работников предприятия занимают должности ниже уровня их квалификации; привлечение работников к сверхурочным работам осуществляется без	менее 5% работников предприятия занимают должности ниже уровня их квалификации; привлечение работников к сверхурочным работам практически всегда	менее 1% работников предприятия занимают должности ниже уровня их квалификации; привлечение работников к сверхурочным работам осуществляется в	квалификационный потенциал работников предприятия задействован полностью / эффективная система перемещения работников /способность	4	3	2	1	1

		безработицы / временная занятость / использование внешних совместителей / перемещения служащих на время	выплаты соответствующих компенсаций работникам и/или более 25% работников находятся в вынужденных неоплачиваемых отпусках	выплаты соответствующих компенсаций работникам и/или на предприятии распространена политика непродуктивных перемещений людей	осуществляется в соответствии с требованиями действующего законодательства	соответствии с требованиями действующего законодательства и/или наличие сезонной потребности в рабочей силе, которая покрывается за счет привлечения внешних совместителей	мобилизовать дополнительные ресурсы					
Риски персонала	Риск увольнения высококвалифицированных работников	текучесть персонала и его динамика (кол-во уволенных по собственному желанию и инициативе администрации к среднему числу занятых) /показатель социальной эффективности кадровой политики	высокий уровень текучести персонала более 15% в год	уровень текучести персонала в диапазоне от 6 до 15%	уровень текучести персонала в диапазоне от 3 до 6%, на фоне большого числа заявлений о переводе на другие работы в рамках предприятия	уровень текучести персонала в диапазоне от 3 до 6%	уровень текучести персонала в диапазоне менее 5%, на фоне постоянного проведения мероприятий, направленных на стабилизацию кадрового состава предприятия	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск увольнения высококвалифицированных работников	риск потери ключевого персонала предприятия	наличие ключевого сотрудника /сотрудников, имеющих квалификацию и знания, которые данная организация не может достаточно быстро заместить (сообразно с длительностью своего делового ритма и цикла), не разрушая основного процесса производства продукции и услуг (возможность ведения бизнеса после утраты сотрудника становится проблематичной) в условиях недостаточного для удержания персонала уровня оплаты труда	риск потери специалистов, обладающих ценным индивидуальным трудовым потенциалом в связи с появлением новых предприятий, предлагающих лучшие условия труда, в т.ч., его оплаты, который может привести к утрате клиентской базы	наличие сотрудников, услуги которых приносят существенно большую пользу, чем их оплата труда, существует возможность потери ключевого персонала в основном за счет потери трудоспособности, выхода на пенсию	высокий уровень удовлетворенности ключевых сотрудников существующей системой стимулирования на предприятии	высокий уровень удовлетворенности ключевых сотрудников существующей системой стимулирования на предприятии в условиях высокой лояльности сотрудников к предприятию и сложившейся организационной культуре	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск увольнения высококвалифицированных работников	риск потери высококвалифицированных работников	высокий риск оттока квалифицированных кадров вследствие локальных этнополитических конфликтов, природных катаклизмов, техногенных катастроф в регионе и т.п.	риск оттока квалифицированных кадров, приводящий к возможности резкого изменения организационной культуры предприятия	трудность подбора квалифицированных кадров	основной риск потерь ключевого персонала заключается в возможности его оттока вследствие потери трудоспособности, выхода на пенсию	высокий уровень удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования на предприятии, оптимальные условия труда, высокий уровень соблюдения правил охраны труда	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск возникновения негативных социально – психологических отношений в коллективе / конфликтных ситуаций	социально-психологический климат в коллективе: взаимоотношения с коллегами, руководством, общественностью / уровень конфликтности в коллективе	имеет место конфликт интересов подразделений предприятия, затраты на устранение конфликтных ситуаций могут привести к существенному снижению финансового результата деятельности предприятия	применяется метод коллективной деятельности в условиях отсутствия сформированной эффективно функционирующей команды; большое число жалоб, в т.ч., на руководство предприятия	разработка компромиссов между мерами достижения целей развития организации, идущими сверху (от менеджмента) и снизу (от персонала), адекватная система управления конфликтами	политика поощрения естественно создаваемых творческих коллективов	персонал предприятия представляет собой сплоченную команду способную к реализации конкурентоспособных идей / большой потенциал в творческой работе специалистов / оптимизм коллектива	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск возникновения негативных социально-	риск неадаптации к коллективу вновь принятых работников /	высокая важность личных отношений в коллективе / наличие неформальных групп	осуществление подбора сотрудников, не нацеленного на формирование их взаимопонимания /	существуют существенные различиями в опыте, знаниях, принципах работников	комфортный морально-психологический климат в коллективе	сформированная корпоративная культура на предприятии	4	3	2	1	1

	психологических отношений в коллективе / конфликтных ситуаций	продолжительность адаптации к коллективу вновь принятых работников		необходимо формирование единой команды								
Риски персонала	Риск возникновения негативных социально – психологических отношений в коллективе / конфликтных ситуаций	совмещение ценностей и целей работника с целями предприятия / соответствие организационных и личных целей	значительный уровень различий в ценностях и целях работника и предприятия	наличие различий в ценностях и целях работника и предприятия	усилия персонала направлены на выполнение собственных, более узких целей, в т.ч., противоречащих целям других отделов	наличие различий в ценностях и целях работника и предприятия в условиях проведения мероприятий, направленных на достижение их оптимального сочетания	совпадение общефирменных коллективных и индивидуальных ценностей сотрудников	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск возникновения негативных социально – психологических отношений в коллективе / конфликтных ситуаций	состояние системы коммуникаций на предприятии (между различными подразделениями организации)	коммуникационный дефицит	недостаток каналов связи	достаточность средств коммуникации	наличие мотивационных коммуникаций	эффективная внутренняя система коммуникаций	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск снижения уровня производственной дисциплины	нарушения трудовой дисциплины / низкая технологическая дисциплина	высокий риск нарушения нормального хода производственного процесса на предприятии вследствие нежелания работниками выполнять свои трудовые обязанности (саботаж) / риск забастовок	низкое качество производственного поведения работников, не позволяющее достигнуть адекватного производимым затратам результата в связи с низкой производительностью труда, прогулами, непроизводительным расходом рабочего времени	приемлемый уровень производственной дисциплины на предприятии	достаточно высокий уровень производственной дисциплины на предприятии в условиях четко определенных на предприятии правил трудового распорядка	достаточно высокий уровень производственной дисциплины на предприятии в условиях четко определенных на предприятии правил трудового распорядка, контрольных мероприятий, направленных на соблюдение правил и высокой готовности персонала следовать установленным правилам	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск снижения уровня производственной дисциплины	нарушение правил поведения и неэтичное поведение / состояние трудовой этики / этические нормы и честность сотрудников	высокий уровень нарушения правил трудовой этики, в т.ч., приводящий к снижению клиентской базы предприятия, воровство	низкий уровень трудовой этики на предприятии	наблюдаются отдельные случаи неэтичного поведения сотрудников предприятия	достаточно высокий уровень трудовой этики на предприятии	высокий уровень трудовой этики предприятия, в условиях проведения предприятием мероприятий, направленных на повышения понимания персоналом преимуществ высокоэтичного поведения	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск снижения уровня производственной дисциплины	готовность персонала к преобразованиям	низкий уровень готовности персонала к преобразованиям в условиях значительных изменений в структуре производственного процесса и организационной культуры предприятия	высокий уровень сопротивления персонала преобразованиям в условиях значительных изменений в структуре производственного процесса и организационной культуры предприятия	достаточная лояльность персонала к преобразованиям	отслеживание руководством предприятия аргументации персонала по поводу грядущих преобразований	четко сформированное у персонала видение перспективы развития предприятия	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия условий трудовой деятельности требованиям по охране труда / техника безопасности	факторы риска трудового процесса (тяжесть, интенсивность и монотонность труда) / организация труда	высокий уровень опасностей, связанных с использованием механического оборудования: падение тяжелых предметов, защемление конечностей, падения человека с высоты, наезд на человека локомотивов и составов	высокий уровень интенсивности труда, приводящий к существенному снижению безопасности труда	приемлемый уровень производственной безопасности на предприятии	оснащение рабочего места устройствами и приспособлениями, обеспечивающими наибольшее удобство его расположения	оптимальная организация рабочего места сотрудников на фоне постоянно проводимых мероприятий, направленных на повышение степени безопасности труда	4	3	2	1	1
Риски персонала	Риск несоответствия	влияние факторов риска на персонал /	влияние на персонал факторов риска,	на персонал влияют факторы риска, допустимые только в	на персонал влияют факторы риска, допустимые при наличии	на персонал влияют факторы риска,	персонал не подвергается влиянию вредных факторов	4	3	2	3	3

	условий трудовой деятельности требованиям по охране труда / техника безопасности	химической, физической и биологической природы	недопустимых ни при каких условиях/ высокий риск отравления ядовитыми газами, опасность радиационного излучения	ограниченные временные периоды в экстремальных ситуациях (спасатели, водолазы, пожарные и т.п.) / опасность воздействия высоких температур на человека	эффективных коллективных и индивидуальных средств защиты, регулярного биологического мониторинга состояния здоровья работающих и выполнения работодателями и работниками необходимых регламентных мер защиты персонала (аварийные и ремонтные работы на объектах повышенной опасности)	приемлемые при соблюдении правил и инструкций по технике безопасности, гигиене труда и периодическом мониторинге состояния условий труда на рабочих местах и здоровья работающих	риска					
Риски персонала	Риск несоответствия условий трудовой деятельности требованиям по охране труда / техника безопасности	характеристика ущерба для здоровья персонала /уровень производственного травматизма, профессиональной или производственно – обусловленной заболеваемости и тяжесть их последствий / количество несчастных случаев	высокий уровень производственного травматизма, вплоть до гибели людей	серьезные последствия в результате случаев производственного травматизма (длительная госпитализация, инвалидность одного или нескольких сотрудников)	ущерб среднего размера в результате случаев производственного травматизма (необходимо лечение для одного или нескольких сотрудников, но длительных отрицательных последствий нет)	минимальный ущерб (последствия не связаны с госпитализаций или длительным лечением)	отсутствие ущерба для здоровья персонала предприятия, подтвержденного путем анализа ретро- данных	4	3	2	3	3
Риски персонала	Риск несоответствия условий трудовой деятельности требованиям по охране труда / техника безопасности	промышленная безопасность и охрана труда / безопасность и гигиена труда, защита против разного рода непредвиденных обстоятельств / минимальные обязательные требования, обеспечивающие безопасность- допустимые величины частоты (риска) и тяжести причинения вреда / характеристика проводимого на предприятии обучения, в т.ч. технике безопасности труда, управлению технологическими процессами	недостаточная техника безопасности, слабое управление в области промышленной безопасности	разработанные формально правила техники безопасности труда, обучение технике безопасности труда не проводится	разработанные правила безопасности труда, проводимое обучение технике безопасности на фоне которых наблюдаются случаи нарушения правил безопасности и охраны труда вследствие ограниченности человеческого фактора	уделение большого внимания вопросам охраны здоровья работающих, соблюдения требований техники безопасности	уделение большого внимания вопросам охраны здоровья работающих, соблюдения требований техники безопасности, результатом комплексной политики предприятия является повышение степени безопасности работников, улучшение условий труда и отдыха, улучшение организации труда и производства	4	3	2	3	3
Риски персонала	Риск несоответствия условий трудовой деятельности требованиям по охране труда / техника безопасности	характеристика системы охраны труда на предприятии / социальная защищенность работников	система охраны труда на предприятии может быть признана неэффективной, наблюдается возрастание существующих рисков в условиях достаточно высокого текущего уровня рисков, что существенным образом влияет на штатный состав организации, на отношение сотрудников к	недостаточно эффективная система охраны труда на предприятии, риск несчастных случаев, воздействующих на социальную и естественную окружающую среду (в период строительства и производства, после закрытия производства, во время транспортировки опасных	реализованные мероприятия по безопасности (машины, станки и агрегаты проектируются, изготавливаются и эксплуатируются с учетом требований техники безопасности, гигиены труда и эргономики, подвергаются контролю качества, включая проверку безопасности оборудования и его	разработка методических основ комплексной оценки профессионального риска по состоянию факторов производственной среды, трудового процесса и медицинских признаков, нарушения здоровья работающих, определение перечня типовых рабочих мест по основным	экологически чистые и безопасные условия труда в условиях внедренной системы превентивных мер, направленных на снижение уровня профессиональных рисков, сформированная служба экспертов по профессиональным рискам, обеспечивающих оценку типовых (и нетиповых)	4	3	2	2	2

			следованию корпоративной морали	веществ)	сертификацию; вещества, представляющие повышенную опасность, по возможности, заменяются на менее опасные, при работе с опасными веществами предусматриваются меры безопасности; трудовой процесс организуется с учетом медико–биологических требований, проводится соответствующий профессиональный подбор и подготовка персонала)	профессиональным группам с повышенным уровнем риска и организация постоянного мониторинга профессионального риска / оценка условий труда на основе анализа факторов производственной среды: гигиенические и психофизиологические критерии; проведение биологического мониторинга и мониторинга качества производственной среды для рабочих мест	рисков и разработку рекомендаций по снижению уровней рисков, оптимальному распределению степени их воздействия во времени (прогнозные оценки наступления рисков) и в пространстве (учет при проектировании технологических процессов, машин и оборудования, размещении их на производственных площадках), передаче и конвертации рисков контрагентам и специализированным организациям					
Операционные риски	Последствия реализации операционного риска (с учетом возмещенного виновниками ущерба)	наиболее вероятные последствия реализации операционного риска имущественного характера	утрата основных производственных активов	физическое повреждение или уничтожение оборудования, не являющегося наиболее критичным для обеспечения нормального функционирования процессов	возможность утраты оборотных активов	обесценение активов	реализация случаев операционного риска практически не приводящая к возникновению имущественного ущерба	5	4	2	1	1
Операционные риски	Последствия реализации операционного риска (с учетом возмещенного виновниками ущерба)	наиболее вероятные последствия реализации операционного риска финансового характера	расходы по списанию недостач, хищений денежной наличности, материальных ценностей	расходы, связанные с выплатой сумм по претензиям клиентов (включая кредитные организации) /расходы по судебным и внесудебным претензиям (искам) / расходы по уплате штрафов, пеней, неустоек / штрафных санкций	расходы по несвоевременно перечисленным платежам в бюджет	расходы прошлых лет, выявленные в отчетном году	упущенная выгода	5	4	2	1	1
Операционные риски	ВНУТРЕННИЕ: Риск бизнес-процессов (технологический риск)	риск неадекватности/ неэффективности внутренних процессов и процедур, включая внедренческий риск, риск отступления от целей проекта	недостатки в разработке, организации и осуществлении процедур, в системе учета, способные привести к срыву реализации проекта	недостатки в разработке, организации и осуществлении процедур, в системе учета, способные привести к отклонениям в технологии производства продукции	разработка, согласование и утверждение стратегических планов развития и отдельных направлений деятельности	разработка, согласование и утверждение стратегических планов развития и отдельных направлений деятельности / регулярная ревизия адекватности действующих операционных регламентов и процедур	процедура разработки, согласования, юридической экспертизы и утверждения операционных регламентов и процедур, разработка технологических карт бизнес-процессов /проведение тщательного анализа всех нововведений на этапе разработки с целью устранения влияния операционного риска	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск бизнес-процессов (технологический риск)	бухгалтерский риск	непредставление (несвоевременное представление) обязательной отчетности и/или иной информации	представление неточной/недостовойной отчетности и/или иной обязательной информации	ведение бухгалтерского учета в соответствии с требованиями законодательства	применение принципа двойного контроля при совершении операций, их отражении в бухгалтерском учете, вводе данных в учетные и операционные системы	применение принципа двойного контроля при совершении операций, их отражении в бухгалтерском учете, вводе данных в учетные и операционные системы, наличие действенной системы внутреннего и внешнего аудита	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск бизнес-процессов (технологический риск)	риск неэффективности системы контроля за совершением операций и т.п.	отсутствие системы внутреннего контроля	система внутреннего контроля оценивается как неэффективная	эффективная система внутреннего контроля, включающая систему лимитов и ограничений, систему санкционирования операций, предварительного, текущего и последующего контроля	система разделения полномочий и иерархии подчиненности, проведение всех операций, подверженных риску на основании решений коллегиальных органов, в	идентификация, определение уровня существенности потенциальных операционных рисков, присущих каждому бизнес-процессу в целом и	4	3	2	1	1

						рамках регламентов и процедур	отдельным его стадиям (операциям), разработка дополнительных мер и процедур контроля, направленных на предотвращение (минимизацию) идентифицированных рисков на стадии разработки и согласования операционных регламентов					
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов)	риск, связанный с использованием информационных технологий /риск вследствие использования в операционных процессах информационных технологий, объектов информационно-технологической инфраструктуры	использование технологий, которые могут быть признаны устаревшими	использование относительно современных технологий в условиях высокой скорости появления новых (изменения старых) информационных технологий	применение принципа использования современных информационных технологий	обеспечение оптимальных характеристик АС в соответствии с требованиями бизнеса, исключение ситуаций недостатка ресурсов для решения операционных задач	проведение аудита ИТ–процессов, позволяющего осуществлять контроль правильности ИТ процессов на всех этапах жизненного цикла	4	3	2	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов)	категорирование ИТ рисков (4 категории)	категория А: подверженность риску частая, высокое воздействие на бизнес; требуется немедленное проведение мероприятий с целью “ослабления” рисков	категория В: частота реализации рисков редкая, воздействие на бизнес высокое	категория С: реализация риска происходит часто, но его воздействие на бизнес низкое	категория D: реализация риска редкая и незначительность ущерба в случае его реализации	категория D: реализация риска редкая и незначительность ущерба в случае его реализации	3	3	2	4	4
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов)	перерывы в бизнесе (не предусмотренные технологией), перерывы в осуществлении операций и сбоев систем /отказы аппаратного обеспечения / компьютерной техники; сбои в компьютерной сети, сбои вычислительной техники/ отказ систем обеспечения деятельности / сбои в системах телекоммуникаций	высокий процент технических неисправностей / высокая вероятность технических сбоев	достаточно длительные простои систем	обеспечение проведения только авторизованных изменений в согласованные сроки, повышение стабильности и надежности функционирования ИТ	наличие плана действий в случае возникновения аварийных и нестандартных ситуаций	наличие источников бесперебойного питания, резервных систем энергоснабжения, телекоммуникаций, эффективных систем архивирования данных	4	3	2	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов)	сбои в системах информационной безопасности	высокая вероятность ущерба от разглашения информации	достаточно высокая вероятность ущерба от разглашения персональных данных отдельных лиц	наличие системы контроля информационной безопасности	система администрирования (разграничения прав доступа) и контроля предоставленных прав доступа в системы обеспечения безопасности	наличие высокоэффективной системы внутреннего контроля информационной безопасности в условиях доказанной результативности ее применения	4	3	2	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск	дезорганизация деятельности в связи с необходимостью	отсутствие доступа к информации более суток	отсутствие доступа к информации от 12 часов	отсутствие доступа к информации до 3 часов	отсутствие доступа к информации до 1 часа	отсутствие доступа к информации до 15 минут	4	3	2	1	1

	автоматизации процессов)	восстановления данных (классификация в зависимости от длительности простоев информационных систем)										
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов):	ошибки и сбои в программном обеспечении /сбои в информационных технологиях / неудовлетворительное состояние автоматизированных систем	неэффективность информационно-программного обеспечения, используемого при реализации проекта	финансовые потери, связанные с восстановлением ресурсов	наличие внедренной и постоянно поддерживаемой системы архивирования данных	обеспечение сокращения числа нештатных ситуаций и минимизация влияния сбоев в ИТ инфраструктуре на деятельность подразделений в рамках процессов управления инцидентами и проблемами	обеспечение сокращения числа нештатных ситуаций и минимизация влияния сбоев в ИТ инфраструктуре на деятельность подразделений в рамках процессов управления инцидентами и проблемами, наличие внедренной и постоянно поддерживаемой системы архивирования данных	4	3	2	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов):	сбои в системах информационной безопасности	высокая вероятность ущерба от разглашения информации	высокая вероятность ущерба от разглашения персональных данных отдельных лиц	контроль информационной безопасности	система администрирования (разграничения прав доступа) и контроля предоставленных прав доступа в системы обеспечения безопасности	система администрирования (разграничения прав доступа) и контроля предоставленных прав доступа в системы обеспечения безопасности, высокий уровень защищенности систем от сбоев	4	3	2	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов):	экономическая безопасность	высокий текущий уровень ущерба в результате реализации угроз экономической безопасности	высокая вероятность ущерба от реализации угроз экономической безопасности	достаточно четкий порядок организации экономической безопасности	низкий уровень конкуренции в отдельном сегменте инвестиционного рынка, приводящей к значительной информационной безопасности	комплексная система управления риском экономической безопасности в условиях высокой эффективности ее функционирования	4	3	3	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов):	меры по устранению информационного риска	неправильная организация информационных потоков внутри организации в условиях практически полного отсутствия мер по устранению информационного риска	меры по устранению информационного риска могут быть охарактеризованы как декларативные	наличие регламентов и процедур (включая аварийные планы и планы обеспечения непрерывности бизнеса), системы лимитов и ограничений в отношении информационных рисков / разработка мероприятий по ограничению уровня ИТ риска и контролю их исполнения	разработка и постоянное совершенствование системы мероприятий, направленных на достижение приемлемого уровня ИТ риска, против возможных материальных потерь, вызванных проявлениями ИТ рисков	разработка и постоянное совершенствование системы мероприятий, направленных на достижение приемлемого уровня ИТ риска, против возможных материальных потерь, вызванных проявлениями ИТ рисков в условиях высокой эффективности проводимых мероприятий	4	3	2	1	1
Операционные риски	Информационный риск (ИТ-риск, риск автоматизации процессов):	основные факторы, усиливающие / ослабляющие влияние информационного риска	усложнение систем технологической поддержки операций, внедрение сложной техники и систем обработки данных / усложнение финансовых инструментов и/или освоение новых продуктов и технологий	расширение масштабов деятельности и/или увеличение объемов операций	изменение законодательства и/или требований регулирующих органов (риск несоответствия внутренних нормативных документов новым требованиям)	применение современных информационных технологий, наличие системы мониторинга изменений в информационных технологиях	применение современных информационных технологий, наличие системы мониторинга изменений в информационных технологиях в условиях высокой эффективности ее применения	4	3	2	1	1
Операционные риски	Методы и инструменты предотвращения/снижения	организационные методы	наличие документированных правил и руководств, используемых на предприятии, разработанных	наличие документированных правил и руководств, касающиеся планирования, разработки и	наличие документированных правил и руководств, касающихся планирования, разработки и функционирования	разделение должностных обязанностей лиц, осуществляющих сопровождение АС	наличие системы независимого аудита информационных технологий, контроль за	4	3	2	1	1

	информационных рисков, используемые для управления и контроля информационных рисков		на ограниченный круг процессов и не являющихся актуальными	функционирования автоматизированных систем, носящих декларативный характер	автоматизированных систем, определение должностных обязанностей и лиц, отвечающих за обработку данных (разделение функций персонала, осуществляющих планирование, разработку АС и эксплуатацию АС), проведение обучения персонала	(администраторы серверов, администраторы баз данных, администраторы АС)	соблюдением условий заключенных соглашений с субподрядчиками и персоналом					
Операционные риски	Методы и инструменты предотвращения/снижения информационных рисков, используемые для управления и контроля информационных рисков	меры по предотвращению катастроф, восстановлению бизнес-процессов после аварий, резервирование	отсутствие должного внимания на предприятии вопросам предотвращения катастроф, восстановления бизнес-процессов после аварий	наличие разработанных на предприятии мер по предотвращению катастроф, не способных обеспечить защиту полного объема критичной информации	обеспечение безопасности ВЦ от стихийных бедствий (землетрясение, пожар, затопление и т.д.)	меры по снижению инцидентов АС и сокращению времени воздействия инцидентов на бизнес процессы, резервирование (запасные компьютеры, периферийное оборудование, средства связи и терминалы, дублирование серверов, основных каналов связи, хранение резервных копий программ и данных, наличие резервных генераторов электроэнергии)	меры по снижению инцидентов АС и сокращению времени воздействия инцидентов на бизнес процессы, резервирование (запасные компьютеры, периферийное оборудование, средства связи и терминалы, дублирование серверов, основных каналов связи, хранение резервных копий программ и данных, наличие резервных генераторов электроэнергии); наличие документированных процедур аварийных действий и поддержания непрерывности бизнеса в случае чрезвычайных обстоятельств (аварийные планы, планы непрерывности бизнеса, проведение регулярных тренировок персонала).	4	3	2	1	1
Операционные риски	Методы и инструменты предотвращения/снижения информационных рисков, используемые для управления и контроля информационных рисков	планирование и разработка систем	разработка функциональных требований и требований по безопасности АС силами предприятия в условиях отсутствия опыта реализации подобных проектов	разработка функциональных требований и требований по безопасности АС с привлечением сторонних организаций в условиях высокой стоимости услуг, приводящей к возникновению отрицательного финансового результата деятельности предприятия в отчетном периоде	наличие процедур планирования и утверждения функциональных, эксплуатационных требований и требований по безопасности АС	мониторинг за ходом реализации проектов по разработке систем	проведение тестирования, аттестации систем для принятия их в промышленную эксплуатацию	4	3	2	1	1
Операционные риски	Методы и инструменты предотвращения/снижения информационных рисков, используемые для управления и контроля информационных рисков	управление операциями	наличие разработанных процедур осуществления операций, не анализируемых несмотря на существенную изменчивость условий деятельности	наличие разработанных процедур управления операциями, носящих по факту декларативный характер	контроль проведения операций в соответствии с утвержденными регламентами и графиками работы АС, контроль инцидентов, проблем и изменений	постоянный мониторинг работы оборудования и АС, ревизия адекватности процедур и алгоритмов обработки информации	наличие четких регламентов осуществления операций в условиях жесткого контроля их применения и постоянной их актуализации, постоянный мониторинг работы оборудования и АС в условиях подтвержденной эффективности функционирования системы управления операциями	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	риск ошибок/ошибки (неполнота, неточность, несвоевременность) доведения	большое число процессов, для реализации которых требуется осуществление операций ручного ввода	низкая компетентность сотрудников, приводящая к значительному числу ошибок	достаточный уровень ответственности и компетентности сотрудников, приводящий к сокращению числа ошибок в условиях	достаточный уровень ответственности и компетентности сотрудников, приводящий к сокращению числа ошибок	высокий уровень компетенции и ответственности сотрудников, приводящий к сокращению числа ошибок	4	3	2	1	1

		(доставки) информации, в т.ч., ошибки при оплате/ошибки ввода, хранения или загрузки данных			недостаточного уровня автоматизации и отлаженности процессов	в условиях приемлемого уровня автоматизации и отлаженности процессов	в условиях достаточно высокого уровня автоматизации и отлаженности процессов, на фоне постоянно проводимых мероприятий, направленных на оптимизацию процессов					
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	риск превышения установленных полномочий, в том числе, несанкционированное превышение лимитов и/или иных ограничений при проведении операций	высокий риск превышения установленных полномочий из-за отсутствия контрольных процедур при проведении операций в условиях низкого уровня трудовой дисциплины персонала и склонности к вредительству	достаточно высокий риск превышения установленных лимитов из-за наличия исключительно формальных контрольных процедур и низкого уровня самосознания работников	установление пределов полномочий на совершение/санкционирование операций и сделок	установление пределов полномочий на совершение/санкционирование операций и сделок, жесткий контроль за их соблюдением	установление пределов полномочий на совершение/санкционирование операций и сделок, жесткий контроль за их соблюдением, регулярный пересмотр устанавливаемых лимитов и контрольных процедур	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	риск некорректного исполнения операций (нарушения действующих регламентов и процедур) / недобросовестное исполнение служебных обязанностей	высокий процент групповой халатности / преступная халатность /групповой саботаж	вероятность единичных проявлений халатности/ индивидуального саботажа	установление операционных лимитов и ограничений	установление операционных лимитов и ограничений, жесткий контроль за их соблюдением	установление операционных лимитов и ограничений, жесткий контроль за их соблюдением, регулярный пересмотр устанавливаемых лимитов и контрольных процедур	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	на предприятии	высокая вероятность незаконного присвоения имущества и/или иных активов /недостач, краж, включая попытки краж, хищений	высокая вероятность растрат / взяточничества /несоблюдения разумных этических норм	достаточно высокий уровень самосознания сотрудников и руководства предприятия	достаточно высокий уровень самосознания сотрудников и руководства предприятия, жесткие процедуры контроля сотрудников предприятия	достаточно высокий уровень самосознания сотрудников и руководства предприятия, жесткие процедуры контроля сотрудников предприятия, наличия ограничений на осуществление операций с целью личного обогащения	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	риск незаконного присвоения материальных ценностей	отсутствие проверки поступающих материально-технических ценностей кладовщиком / приемщиком	осуществление проверки поступающих ценностей иными сотрудниками предприятия, а не кладовщиком /приемщиком /отсутствие регистрации возвращенного товара в инвентарном списке	выборочный и довольно частый контроль запасов в сравнении их с выручкой	осуществление проверки службы снабжения на предмет наличия закупленных ценностей и определения правильного выбора цен/ обособление функций работников, оперирующих с наличными средствами с целью обеспечения в случае расхождений использования системы проверки через баланс	наличие разработанной системы приемки товара, включающей, в том числе, регистрацию возвращенного товара в инвентарном списке и немедленное направление продукции на склад / наличие внедренных процедур поэтапного контроля наличности (от кассового аппарата до банка)	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	совершение сделок сотрудниками с целью личного обогащения	отсутствие ограничений на осуществление подделки финансовых документов /умышленного уничтожения информации	умышленное несоблюдение нормативных положений, включая порядок отражения/учета операций	наличие системы администрирования (разграничения прав доступа) и контроля предоставленных прав доступа в компьютерные сети и системы / осуществление операций с наличными деньгами исключительно материально-ответственными лицами	наличие системы администрирования (разграничения прав доступа) и контроля предоставленных прав доступа в компьютерные сети и системы аудита действий пользователей информационных сетей	наличие системы администрирования (разграничения прав доступа) и контроля предоставленных прав доступа в компьютерные сети и системы и системы аудита действий пользователей информационных сетей и система администрирования и	4	3	2	1	1

							контроля предоставленных прав доступа к служебной, конфиденциальной, секретной информации					
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	вовлечение предприятия в коммерческие взаимоотношения с теневой или криминальной экономикой	предприятие в настоящее время является объектом недружественного поглощения в результате действий сотрудников предприятия (в т.ч., высшего управленческого звена)	неспособность правоохранительных органов защитить предприятие в случае осуществления противоправных действий высшим управленческим звеном предприятия	риск вовлечения предприятия в коммерческие взаимоотношения с теневой или криминальной экономикой может быть оценен как средний	высокий уровень управленческой грамотности и преданности предприятию со стороны высшего управленческого звена и персонала, имеющего доступ к конфиденциальной информации	высокий уровень управленческой грамотности и преданности предприятию со стороны высшего управленческого звена и персонала, имеющего доступ к конфиденциальной информации, наличие у них в собственности акций предприятия	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	несанкционированный доступ, утечка информации, злоупотребление конфиденциальной информацией /утечка конфиденциальной информации по вине служащих	отсутствие системы защиты и /или порядка доступа к информации; отсутствие урегулирования вопроса о применении мер взыскания к лицам, уличенным в использовании инсайдерской информации	несовершенство системы защиты и/или порядка доступа к информации; отсутствие серьезных санкций за использование информации, полученной недобросовестным путем	несовершенство системы защиты и/или порядка доступа к информации; в условиях наличия серьезных санкций за использование информации, полученной недобросовестным путем	наличие довольно эффективной системы защиты и/или порядка доступа к информации; в условиях наличия серьезных санкций, за использование информации, полученной недобросовестным путем	наличие довольно эффективной системы защиты и/или порядка доступа к информации; в условиях наличия серьезных санкций, за использование информации, полученной недобросовестным путем в условиях постоянного совершенствования указанных систем	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск персонала (неправомерные / некомпетентные решения/действия)	наиболее вероятные последствия в результате реализации случаев операционного риска по вине персонала (совершенного неумышленно), в т.ч.. на основе ретро-данных	повреждение или уничтожение имущества и/или иных активов / неосторожное обращение с оружием / чрезвычайные происшествия, связанные с использованием оружия	дорожно- транспортные происшествия, не имевшие смертельного исхода, результатом которых явилось повреждение имущества предприятия, приводившее к существенному ущербу	утрата (служебных) документов, приводящая к необходимости внесения изменений в текущие планы предприятия	дорожно-транспортные происшествия, не носящие смертельного исхода в условиях наличия всех необходимых договоров страхования, в условиях отсутствия достаточного автомобильного парка, способного обеспечить бесперебойную работу предприятия (простои и задержки поставок не более 1 дня)	дорожно-транспортные происшествия, не носящие смертельного исхода в условиях наличия всех необходимых договоров страхования, в условиях наличия достаточного автомобильного парка, способного обеспечить бесперебойную работу предприятия	5	3	2	1	1
Операционные риски	Правовые ошибки при осуществлении деятельности	нарушение законодательства	нарушение законодательства в результате полной юридической неграмотности предприятия	нарушение законодательства в результате ошибочной интерпретации законодательства, повлекшее, в том числе, к неустранимому ущербу или к ущербу, затраты на устранение которого оцениваются как существенные	нарушение законодательства в результате ошибочной интерпретации законодательства, затраты на устранение которого оцениваются как незначительные	вероятность нарушения законодательства в результате незнания, ошибочной интерпретации законодательства может быть оценена как довольно низкая в связи с наличием актуальных законодательных баз, и высококвалифицированного персонала предприятия	вероятность нарушения законодательства в результате незнания, ошибочной интерпретации законодательства может быть оценена как низкая в связи с наличием актуальных законодательных баз и высококвалифицированного персонала предприятия, привлечение консультационной помощи сторонних организаций в особо сложных случаях	4	3	2	1	1
Операционные риски	Правовые ошибки при осуществлении деятельности	несоответствие внутренних нормативных документов действующему законодательству / неверно составленная	отсутствие либо неполное наличие обязательной юридической документации	наличие неточностей в обязательной юридической документации предприятия	нечеткое формулирование взаимных прав и обязанностей сторон в договорных отношениях	четкое формулирование взаимных прав и обязанностей сторон в договорных отношениях	четкое формулирование взаимных прав и обязанностей сторон в договорных отношениях, включая возможность трактовки договоров в пользу предприятия в спорных ситуациях	4	3	2	1	1

		документация (включая договорную), в том числе, при решении спорных вопросов в судебных органах										
Операционные риски	ВНЕШНИЕ: Риск противоправных действий, включая преступные посягательства (“риск мошенничества”) / в т.ч., предотвращение и обнаружение мошенничества / целенаправленные действия индивидуумов, групп и иных сообществ по нанесению ущерба предприятию	хищения (кражи, ограбления, разбойные нападения, хулиганства, акты вандализма и т.п.), нападение на персонал, в т.ч., повлекшее гибель	полное отсутствие ограничений доступа на территорию предприятия в условиях сложившегося существенного ущерба от хищений на предприятии	практически не ограниченный публичный доступ на территорию предприятия в условиях незначительного ущерба от хищений в настоящее время	наличие защиты помещений, оборудования от взлома, несанкционированного проникновения /проведения операций	наличие высокоэффективной защиты помещений, оборудования от взлома, несанкционированного проникновения /проведения операций	наличие высокоэффективной защиты помещений, оборудования от взлома, несанкционированного проникновения /проведения операций в условиях постоянного повышения эффективности степени защиты и оправданности проведения указанных расходов	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск противоправных действий, включая преступные посягательства (“риск мошенничества”) / в т.ч., предотвращение и обнаружение мошенничества / целенаправленные действия индивидуумов, групп и иных сообществ по нанесению ущерба предприятию	действия организованной преступности, терроризм, рэкет, включая пикетирование, заведомо ложное сообщение об акте терроризма / вымогательство или шантаж	предприятие в настоящее время является объектом воздействия со стороны организованных преступных группировок	достаточно высокий риск возникновения угроз со стороны организованных преступных группировок	риск возникновения угроз со стороны организованных преступных группировок может быть оценен как незначительный	риск возникновения угроз со стороны организованных преступных группировок может быть оценен как незначительный, предприятием осуществляется сотрудничество с правоохранительными органами с целью минимизации риска угроз со стороны организованных преступных группировок	риск возникновения угроз со стороны организованных преступных группировок может быть оценен как незначительный, предприятием осуществляется сотрудничество с правоохранительными органами с целью минимизации риска угроз со стороны организованных преступных группировок в условиях подтвержденной эффективности указанного взаимодействия	4	3	3	1	1
Операционные риски	Риск противоправных действий, включая преступные посягательства (“риск мошенничества”) / в т.ч., предотвращение и обнаружение мошенничества / целенаправленные действия индивидуумов, групп и иных сообществ по нанесению ущерба предприятию	несанкционированное проникновение в электронные системы / нарушения информационной безопасности, в т.ч., вирусная атака / случаи получения и использования конфиденциальной информации не сотрудниками	отсутствие системы защиты информации	несовершенство системы защиты информации	защита электронных систем от несанкционированного проникновения / операций, перехвата информации	внедрена профессиональная система защиты и обработки информации / на предприятии внедрены системы обеспечения доступа в помещения; ограничение доступа к системам информации и использование метода «двойного ввода»	уровень защищенности информационных систем позволяет проводить любые внешние операции, в т.ч., в сети интернет / система мониторинга и противодействия попыткам взлома и несанкционированного проникновения в информационные сети и электронные системы, поддержание в актуальном состоянии базы данных по лицам, замеченным в противоправных действиях (включая взлом / попытки взлома электронных систем)	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск противоправных	подлог, подделка платежных или	высокий ущерб в результате проведения операций с	отсутствие ограничений проведения операций по	ведение досье клиентов/контрагентов/корреспондентов	ведение досье клиентов/контрагентов/корреспондентов	ведение досье клиентов/контрагентов/корреспондентов	4	3	2	1	1

	действий, включая преступные посягательства (“риск мошенничества”) / в т.ч., предотвращение и обнаружение мошенничества / целенаправленные действия индивидуумов, групп и иных сообществ по нанесению ущерба предприятию	финансовых документов	использованием поддельных платежных и финансовых документов	подложным/ поддельным финансовым документам	ндентов	еспондентов / уделение существенного внимания поддержанию в актуальном состоянии баз данных по неблагонадежным контрагентам	еспондентов / уделение существенного внимания поддержанию в актуальном состоянии баз данных по неблагонадежным контрагентам в условиях постоянного совершенствования учета и доказанной эффективности проведения указанных мероприятий					
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	риск недостатков системы внутреннего контроля	практически полное отсутствие системы внутреннего контроля на предприятии	низкий уровень эффективности системы внутреннего контроля	наличие приемлемой по уровню эффективности системы внутреннего контроля	наличие достаточно эффективной системы внутреннего контроля на предприятии	наличие высоко эффективной системы внутреннего контроля на предприятии в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение эффективности системы	4	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	риск несоблюдения процедур внутреннего контроля / контроль за соблюдением установленных правил и процедур	полное отсутствие контроля за выполнением процедур внутреннего контроля на предприятии	низкий уровень эффективности контроля за соблюдением процедур внутреннего контроля	наличие контрольных процедур, способных обеспечить выполнение процедур внутреннего контроля /осуществление контроля за соблюдением установленных лимитов по проводимым операциям, установленного порядка доступа к информации и материальным активам, регулярная выверка первичных документов и счетов по проводимым операциям	наличие высокоэффективных контрольных процедур, способных обеспечить выполнение процедур внутреннего контроля	наличие высокоэффективных контрольных процедур, способных обеспечить выполнение процедур внутреннего контроля в условиях постоянного совершенствования системы внутреннего контроля и контрольных процедур	4	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	периодические проверки существующей организации деятельности	периодические проверки существующей организации деятельности не проводятся	периодические проверки существующей организации деятельности проводятся с периодичностью, недостаточной для поддержания эффективного функционирования системы внутреннего контроля	проведение периодических проверок существующей системы организации деятельности достаточно регулярно	проведение периодических проверок существующей системы организации деятельности на регулярной основе	проведение периодических проверок существующей системы организации деятельности на регулярной основе в рамках утвержденного плана проверок, в условиях высокой эффективности проводимых мероприятий и проведения мероприятий, направленных на повышение их эффективности при необходимости	4	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	характеристика операционного риска организации в привязке к уровню автоматизации	высокий уровень автоматизации в условиях низкого уровня защищенности систем (достаточная вероятность события при повышении величины убытков (н-р, ошибка в программном обеспечении или системный сбой))	низкий уровень автоматизации процессов в условиях высокой интенсивности труда и большой вероятности ошибок	высокий уровень автоматизации в условиях достаточного уровня защищенности систем – снижение вероятности события при повышении величины убытков	ручная обработка информации в условиях приемлемого уровня интенсивности труда и оправданности осуществления обработки информации в ручном режиме	высокий уровень автоматизации процессов в условиях высокой эффективности функционирования систем, регулярного проведения мероприятий, направленных на обеспечение бесперебойной эффективной работы систем	4	3	3	1	1

Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	применяемые методы оценки риска / операции, осуществляемые в ходе анализа рисков	отсутствие оценки вероятности наступления ущерба и размера ущерба на предприятии	применение для оценки уровня риска неэффективных методов оценки ущерба	оценка риска на основе статистического анализа распределения фактических убытков, прогноза потенциальных операционных убытков исходя из размеров операционных убытков, имевших место в прошлом / регулярная оценка операционного риска в целом по организации и его распределения в разрезе направлений деятельности организации, внутренних процессов, информационно- технологических систем и продуктов, составляющих эти направления деятельности	осуществление оценки операционного риска с применением балльно- весового метода (метода оценочных карт) в сопоставлении с мерами по его минимизации: определение на основе экспертного анализа показателей (информативных для целей управления операционным риском) и определение их относительной значимости (весовых коэффициентов), оценка показателей, сгруппированных в оценочных картах с использованием различных шкал, обработка результатов с учетом весовых коэффициентов и сопоставление в разрезе направлений деятельности организации, отдельных видов операций, что позволяет выявить слабые и сильные стороны в управлении операционным риском	осуществление оценки операционного риска с применением моделирования (сценарного анализа) на основе экспертного анализа для направлений деятельности организации, отдельных видов операций и других сделок, определение возможных сценариев возникновения событий, приводящих к операционным убыткам, разработка модели распределения частоты возникновения и размеров убытков / постоянный анализ информации о случаях операционных убытков в других организациях	4	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	контроль за эффективностью управления операционным риском	отсутствие контроля за эффективностью управления операционным риском	проводятся мероприятия, направленные на повышение эффективности управления операционным риском	пересмотр основных принципов управления операционным риском на основе анализа достигнутого уровня управления операционным риском в организации	пересмотр основных принципов управления операционным риском на основе анализа достигнутого уровня управления операционным риском в организации дополнительно с учетом международного опыта и опыта российских организаций в области управления операционным риском	пересмотр основных принципов управления операционным риском на основе анализа достигнутого уровня управления операционным риском в организации дополнительно с учетом международного опыта и опыта российских организаций в области управления операционным риском, а также других внешних и внутренних факторов, которые могут оказать влияние на показатели деятельности организации	5	4	3	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	мониторинг операционного риска	отсутствие проведения мониторинга операционного риска	мониторинг операционного риска носит формальный характер	мониторинг путем регулярного изучения системы показателей деятельности организации, периодичность утверждена на основе его существенности для соответствующего направления деятельности, внутреннего процесса или информационно- технологической системы	мониторинг путем регулярного изучения системы показателей деятельности организации и сопоставления прогнозных оценок с размерами понесенных операционных убытков, имевших место за соответствующий период	мониторинг путем регулярного изучения системы показателей деятельности организации и сопоставления прогнозных оценок с размерами понесенных операционных убытков, имевших место за соответствующий период, анализ причин полученных расхождений и внесение необходимых изменений в применяемые методики и математические модели	5	4	3	1	1

Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	применяемые методы минимизации риска	отсутствие применения на предприятии методов минимизации риска	применение недостаточных для снижения уровня возникающих рисков методов минимизации операционного риска	разработка организационной структуры, внутренних правил и процедур совершения операций с целью исключения возможности возникновения факторов риска	обеспечение сохранности и возможности восстановления информационных систем и ресурсов / обеспечение непрерывности финансово- хозяйственной деятельности	регулярный пересмотр существующих внутренних процессов и процедур, используемых информационно- технологические системы с целью выявления не учтенных ранее источников операционного риска	4	4	3	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	информационные системы, применяемые для контроля за операционным риском	отсутствие на предприятии систем, позволяющих осуществлять контроль за операционным риском	отсутствие на предприятии систем, позволяющих осуществлять контроль за операционным риском в условиях наличия понимания необходимости разработки указанных систем	наличие на предприятии систем, позволяющих анализировать и контролировать операционные риски	наличие на предприятии систем, позволяющих идентифицировать, анализировать, оценивать, контролировать операционные риски и управлять ими	наличие на предприятии систем, позволяющих идентифицировать, анализировать, оценивать, контролировать операционные риски и управлять ими в условиях постоянного совершенствования указанных систем	5	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	база данных о реализованных операционных рисках	отсутствие базы данных о реализованных операционных рисках	наличие базы данных о реализованных операционных рисках, содержащей не достаточно достоверные данные, что приводит к невозможности использования ее в целях управленческого учета	наличие приемлемой по уровню качества базы данных о реализованных операционных рисках	наличие приемлемой по уровню качества база данных о реализованных операционных рисках, в условиях утверждения во внутренних документах организации порядка ведения базы, формы представления и требований к содержанию вводимой информации, классификации случаев операционных убытков	наличие базы данных, включающей в себя подробную информацию о дате реализации рискового события, его содержании, источниках, причинах, продолжительности воздействия, размере прямых и/или косвенных потерь, частоте повторений конкретного рискового события и т.п.	4	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	система индикаторов уровня операционного риска / ключевые индикаторы риска	отсутствие системы индикаторов уровня операционного риска	формальный характер системы индикаторов операционного риска / отсутствие ключевых индикаторов риска	использование в качестве индикаторов риска сведений о количестве несостоявшихся или незавершенных операций, увеличении их частоты /объемов, продолжительности простоя информационно- технологических систем и др. / установленные по каждому индикатору лимиты с целью своевременного выявления и адекватного воздействия на них	наличие индикативного показателя текущего уровня операционного риска в целях мониторинга / утверждение периодичности пересмотра системы индикаторов уровня операционного риска / использование в качестве ключевого индикатора риска отношения расходов и потерь, возникших в отчетном периоде вследствие реализации операционных рисков (неблагоприятных событий, относящихся к операционному риску), к финансовому результату за этот же период (на основе отчета о прибылях и убытках)	наличие ключевых индикаторов риска – набора мер, используемых для отслеживания рисков и мониторинга эффективности контроля и нацеленных на предсказание изменения профиля операционных рисков и/или возможного результата операционных событий, позволяющих на ранней стадии выявить риски, оценить уровень риска, проследить изменения уровня риска и тенденции этих изменений, выработать действия, способные предотвратить материальные убытки и неблагоприятные последствия, быть использованными в критерии роста при управлении рисками	4	3	2	1	1
Операционны е риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным	документы, регламентирующие процесс управления операционным риском	отсутствие документов, регламентирующих процесс управления операционным риском	наличие формальной регламентации процесса управления операционным риском	достаточно четкая регламентация процесса управления операционным риском	наличие документов по управлению операционным риском, включающих порядок рассмотрения и расследования фактов операционных убытков и	наличие документов по управлению операционным риском, включающих дополнительно систему оценки эффективности управления операционным	5	4	2	1	1

	риском					причин их возникновения, порядок применения административных мер к виновным в их возникновении и периодичность оценки органами управления предприятия результатов указанных исследований	риском и оценку достигнутого уровня управления операционным риском					
Операционные риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	характеристика процесса проверки системы управления операционным риском	проверка системы управления операционным риском не осуществляется	осуществление проверки операционных рисков в процессе внутреннего аудита	проверка процессов и систем, связанных с ключевыми операционными рисками, источников данных и процессов, связанных с системами измерения операционных рисков, правильности выполнения процедуры утверждения и оценки, целостности данных, контроль за изменениями, составление отчетности	составление отчетов, объединяющих данные независимых проверок и испытаний, и их предоставление высшему руководству; адекватная процедура утверждения моделей операционного риска, грамотно используемая при разработке количественных показателей; принципы, определяющие подверженность операционным рискам	периодическая сертификация используемых моделей операционных рисков и их основополагающих принципов	5	4	3	1	1
Операционные риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	планы действий на случай непредвиденных событий	наличие планов, включающих исключительно определение защищаемого внутреннего процесса	наличие планов, включающих процедуры перехода в аварийный режим и порядок работы в этом режиме	наличие планов, включающих описание необходимых ресурсов /помещений, обеспечение квалифицированным персоналом, оборудованием и вычислительной техникой, программным обеспечением, средствами связи	наличие планов, предусматривающих перераспределение функций, полномочий и обязанностей подразделений и служащих	наличие планов, предусматривающих порядок восстановления работоспособности нарушенных внутренних процессов и систем и возврата к режиму нормальной работы	5	4	2	1	1
Операционные риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	степень обеспечиваемой защиты при разработке планов действий на случай непредвиденных событий	наиболее быстрое прекращение работы или нарушенного процесса	наиболее быстрое и (или) безопасное прекращение работы или нарушенного процесса, обеспечение последующего восстановления нормального режима работы прерванного процесса	продолжение работы в режиме постепенного угасания	поддержание в течение определенного времени работы на минимально приемлемом уровне	поддержание в течение существенного периода времени нормальной работы	4	3	2	1	1
Операционные риски	Риск системы внутреннего контроля / состояние системы управления операционным риском	дополнительные процедуры нормального режима работы, направленные на создание условий перехода в аварийный режим и возможности работы в нем	полное отсутствие процедур, направленных на создание условий перехода в аварийный режим и работы в нем	ведение архива автоматизированной системы на бумажных носителях	резервное копирование наиболее критичной информации, в условиях потери некоторого объема информации	резервное копирование наиболее критичной информации	резервное копирование значимой информации в условиях обеспечения практически полного отсутствия потерь информации	4	3	2	1	1
Операционные риски	Последствия реализации операционного риска (с учетом возмещенного виновниками ущерба)	возможность возникновения ситуаций по реализации операционного риска	высокий риск возникновения операционного риска в связи с осуществлением в настоящее время масштабных приобретений, слияний, консолидаций	возможность возникновения операционного риска в связи с производством новой и сложной продукции	возможность возникновения операционного риска при взаимодействии с организациями, действующими в качестве крупных поставщиков услуг	возможность возникновения операционного риска при взаимодействии с поставщиками услуг	возможность возникновения ситуаций операционного риска в ходе обеспечения нормального функционирования производственного процесса в условиях достаточно четко отлаженной системы контроля за возникающими операционными рисками	3	3	3	1	1
Операционные	Последствия	наиболее вероятные	утрата основных	физическое повреждение или	возможность утраты оборотных	обесценение активов	реализация случаев	5	3	3	1	1

е риски	реализации операционного риска (с учетом возмещенного виновниками ущерба)	последствия реализации операционного риска имущественного характера	производственных активов	уничтожение оборудования, не являющегося наиболее критичным для обеспечения нормального функционирования процессов	активов		операционного риска практически не приводящая к возникновению имущественного ущерба					
Риски системы управления	Качество системы управления	качество системы управления	низкая эффективность управленческой деятельности на предприятии, приводящая к возможности возникновения непредвиденных потерь существенного размера	недостаточная эффективность управленческой деятельности на предприятии, способная привести к возникновению определенных потерь	качество управления может быть оценено как среднее	достаточно эффективная система управления на предприятии	высокая эффективность системы управления на предприятии	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	оценка результатов деятельности по 4 позициям с использованием подходов: на основе количественных оценок (наиболее распространен) (бальный метод, метод коэффициентов, метод рангового порядка, метод парных сравнений, метод графического профиля и др.), качественных оценок (метод письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический метод, метод групповой дискуссии) и комбинированных оценок (метод стимулирующих оценок, тестирование и др.), в т.ч. по представленным ниже 4 характеристикам	оценка эффективности управленческой деятельности не осуществляется или в результате анализа получены оценки высокое по представленным ниже 4 характеристикам	оценка результатов деятельности осуществляется только высшим руководством предприятия – высокий субъективизм оценки	разработана система показателей эффективности каждого подразделения и сотрудника с применением количественных оценок	оценка на 3 уровнях: отдельного менеджера, функционального органа управления, системы управления компанией как единым целым с применением качественных оценок	оценка эффективности системы управления осуществляется с применением комбинированных методов оценок (качественных и количественных)	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	оценка квалификации персонала подразделения (усредненная оценка уровня квалификации менеджеров и специалистов)	низкая квалификация управленческого персонала и исполнителей предприятия	средний уровень квалификации управленческого персонала и низкая квалификация исполнителей предприятия	средний уровень квалификации управленческого персонала и исполнителей предприятия	высокий уровень квалификации управленческого персонала (потребность в квалификации такого уровня является оправданной для предприятия) и средний уровень квалификации исполнителей предприятия	высокий уровень квалификации управленческого персонала (потребность в квалификации такого уровня является оправданной для предприятия) и исполнителей предприятия (объективно обусловленный потребностью предприятия)	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	оценка организации управленческого труда в	отсутствие жестко регламентированного круга обязанностей должностных	отсутствует четкое согласование работ специализированных	обеспечение своевременных управленческих действий по координации взаимодействия	обеспечение своевременных управленческих действий	четкая организация управленческого труда на предприятии (штатное	4	3	2	1	1

		подразделении (формы и методы взаимодействия менеджеров подразделения с объектом управления и между собой – целесообразность штатного расписания, распределения служебных обязанностей в подразделении, документооборот подразделения)	лиц и исполнителей, приводящее к возникновению "ничьих" работ в нестандартной ситуации	подразделений	отделений, оборудования, устройств между собой и с персоналом организации, основанное на высоких управленческих характеристиках менеджеров предприятия	по координации взаимодействия отделений, оборудования, устройств между собой и с персоналом организации, основанное на разработанных технологиях управления	расписание составлено наиболее целесообразным образом, оптимальное распределение служебных обязанностей в подразделении, четкая организация документооборота подразделения)					
Риски системы управления	Эффективность системы управления	оценка технологии управления – современность и эффективность применяемых в управлении методик, использование технических средств и компьютерных технологий в процессе управления	типовые технологии управления не разработаны, компьютерные технологии в процессе управления не применяются	разработаны типовые технологии управления, компьютерные технологии в процессе управления не применяются	разработаны типовые технологии управления, в процессе управления применяются компьютерные технологии	разработанные технологии управления обеспечивают своевременность и гибкость процесса управления	разработанные технологии управления обеспечивают оперативность в процессе регулирования производственного процесса с обеспечением прямой и обратной связи в процессах и объектах менеджмента организации	4	3	3	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	оценка результативности управленческой деятельности – с учетом конкретных задач, стоящих перед данным функциональным подразделением / результаты управленческого труда	неадекватная структура предприятия его целям и видам деятельности / принятие неадекватных решений / неумелая организация деятельности / труда сотрудников руководителем / непродуктивные перемещения людей и материалов	требуется пересмотр должностной структуры и перераспределение полномочий и ответственности / принятие низкоэффективных решений	адекватность характера управления динамике происходящих изменений	координация и эффективное использование имеющихся материальных, трудовых, производственных и финансовых ресурсов	достигается постоянное совершенствование механизма управления организацией, подразделениями, персоналом, проводящее к уменьшению производственных затрат и потерь рабочего времени (простоев, сверхурочных работ и т.д.)	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	результатирующие показатели, характеризующие эффективность управления / управление денежными потоками и финансовыми рисками: состояние и динамика расчетов, сроки погашения дебиторской задолженности, в т.ч. наличие и динамика просроченной задолженности, распределение денежных потоков	формирование/возрастание убытков от основной деятельности при наличии скрытых потерь, превышающих 50 процентов чистых активов корпоративного клиента на последнюю отчетную дату, или просроченных обязательств, превышающих размер созданных резервов на снижение стоимости дебиторской задолженности более 50 % дебиторской задолженности	наличие текущих скрытых потерь (в том числе неликвидных запасов готовой продукции и/или требований, безнадежных ко взысканию, просроченной на срок более трех лет дебиторской задолженности) более 25% чистых активов / в результате управления достигается неэффективная структура активов и капитала	незначительные отклонения в реализации поставленных целей в области управления денежными потоками и финансовыми рисками (в том числе просроченные обязательства, превышающие размер созданных резервов составляют не более 10% дебиторской задолженности)	наличие и фактическое осуществление последовательной и согласованной политики управления денежными потоками и финансовыми рисками	наличие и фактическое осуществление последовательной и согласованной политики управления денежными потоками и финансовыми рисками	4	3	2	1	1

		по коммерческим банкам										
Риски системы управления	Эффективность системы управления	доля денежной составляющей в выручке	продукция предприятия реализуется полностью на бартерной основе	50 % неденежных поступлений в выручке вследствие неэффективного управления денежными потоками	доля неденежных поступлений не превышает 30%	доля неденежных поступлений не превышает 30%, что обусловлено спецификой производимой продукции предприятием (длительный производственный цикл, формирование запасов незавершенного производства, дискретный характер поступления выручки)	продукция предприятия реализуется с полностью с применением расчетов в денежной форме	5	3	1	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	наличие просроченной задолженности по выплате заработной платы за анализируемый период	наличие текущей картотеки просроченной задолженности перед работниками по заработной плате	имеется просроченная задолженность предприятия по выплатам заработной платы, срок задолженности не превышает 30 дней	просроченная задолженность предприятия, сроком не превышающим 5 рабочих дней, обусловлена спецификой характера производства продукции предприятием (длительный производственный цикл, формирование запасов незавершенного производства, дискретный характер поступления выручки)	просроченная задолженность предприятия, в настоящее время погашенная, в анализируемом периоде носила технический характер и не превышала 2 дней	отсутствие фактов задержек по выплате заработной платы	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	используемые методы минимизации финансовых рисков /наличие планов, бюджетов и контроля за их выполнением / характеристика применяемого стиля управления	отсутствие политик / процедур по управлению/ минимизации финансовых рисков	стиль управления характеризуется чрезмерной приверженностью к рисковым (агрессивным) операциям с высокой нормой прибыли	консервативный стиль управления, разработана стратегия управления рисками	определен перечень конкретных шагов с целью реализации стратегии управления рисками	наличие политик/процедур по управлению/минимизации финансовых рисков, включая процедуры оценки платежеспособности дебиторов, страхование рисков и т.д / не зависящий от персоналий менеджеров и максимально соответствующий корпоративной культуре предприятия стиль управления, включающий след. элементы: политика, обмен информацией, признание сотрудников в качестве партнеров, возможность сотрудников влиять на управленческий процесс	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	задачи, решаемые в ходе управления	задачи, решаемые в ходе управления, носят случайный характер	решаются задачи, направленные исключительно на обеспечение текущего функционирования предприятия	решаются задачи, направленные на максимизацию прибыли	помимо текущих задач решаются задачи, направленные на совершенствование применяемых технологий	при решении задач, направленных на совершенствование производимой продукции, с анализом применяемых технологий, особое внимание уделяется социальным вопросам	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	сроки принятия решений	неоправданно длительные сроки выработки управленческих решений	длительные сроки выработки управленческих решений, обусловленные спецификой решаемых вопросов	скорость принятия решений является допустимой для обеспечения функционирования предприятия в текущем режиме	оптимальная скорость принятия решений в условиях компьютеризации управления	принятие высокоэффективных решений, в т.ч., по нестандартным вопросам в сжатые сроки	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	ошибки, совершаемые при принятии решений	ведут к сбоям в строительстве объектов, приобретении и пуско-наладке оборудования,	нерациональное использование материальных и людских ресурсов	ошибки, возникаемые в процессе принятия решений, ведут к повышенным расходам и	ошибки, возникаемые в процессе принятия решений, ведут к	высокий процент высокоэффективных оптимальных решений,	4	3	2	1	1

			в производстве и сбыте продукции проекта	предприятия / отсутствие полного знания ситуации, наличие квалификационных и методологических ограничений по методам принятия решений, отсутствие вычислительных средств достаточной мощности и инструментария необходимого уровня для адекватного учета всей доступной информации	снижению прибыли, не оказывающим существенного влияния на функционирование предприятия (не превышают 5% от рассматриваемых показателей)	возникновению упущенной выгоды предприятия	принимаемых в ходе управления					
Риски системы управления	Эффективность системы управления	ошибки реализации решений	принятие сложных решений, эффективное выполнение которых затруднено	реализуются управленческие решения с применением технических средств, надежность которых не абсолютна	принятие сложных решений в ходе управления, с целью оптимизации процесса исполнения которых разработаны соответствующие алгоритмы	для принимаемых управленческих решений разработаны детальные пошаговые алгоритмы реализации	управленческие решения, разрабатываемые в ходе управления, характеризуются простотой реализации, что практически полностью исключает вероятность возникновения ошибок	4	3	2	2	2
Риски системы управления	Эффективность системы управления	риск потери управляемости организацией	инертность управленческого аппарата и слабая дисциплина исполнения	чрезмерная централизация управления, ведущая к потере управляемости организацией	линейно- функциональная структура управления, обеспечивающая достаточно эффективное управление организацией	структура управленческого аппарата является оптимальной для данной организации, обеспечивается неукоснительное исполнение принимаемых решений	структура управленческого аппарата является оптимальной для данной организации, обеспечивается строгое исполнение принимаемых решений как за счет высокой дисциплины, так и высокой лояльности к организации исполнителей	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	риск чрезмерного роста организационных расходов	чрезмерный рост организационных расходов обусловлен внутрифирменными злоупотреблениями	контроль организационных расходов не ведется, в связи с чем, возможен чрезмерный рост организационных расходов	на предприятии сформирована смета организационных расходов	осуществляется строгий контроль за расходованием средств в рамках сформированной сметы организационных расходов	строгий контроль за расходованием средств в рамках сформированной сметы организационных расходов, а также в рамках системы лимитов и ограничений организационных расходов	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	корректная постановка задач исполнителям / степень формализации задач предприятия	неадекватный выбор системы целевых показателей, выбранных для формулировки задач исполнителям или линейным руководителям / отсутствие четких целей и задач перед подчиненными	ошибочный, неоптимальный, недостижимый набор целевых значений выбранных показателей / выбор неоптимальных, неверных планов организационно- тактических мероприятий для достижения целевых показателей	формализация задач предприятия основана на учете результатов управленческих решений как в количественных, так и в качественных характеристиках, а также показателях, на которые управленческие решения оказывают прямое влияние	корректная постановка задач предприятия обеспечивается высоким профессионализмом руководителей предприятия	задачи предприятия подвержены четкой формализации, что делает возможным корректную постановку задач исполнителям	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	соизмеримость результатов управления с затратами на их получение	затраты на управление существенно превышают результат от управленческих воздействий	сопоставление затрат на управление с получаемым экономическим эффектом от реализации мероприятий не осуществляется	на предприятии проводится политика постоянного снижения административных расходов	осуществляется постоянное сравнение результатов деятельности в условиях соответствующей управленческой политики и без нее с исключением мероприятий, затраты на реализацию которых превышают эффект от реализации	высокая эффективность управления, в рамках которой затраты на управление существенно ниже результата от управленческих воздействий	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	оптимальность норм управляемости	несоответствие между масштабами деятельности и системой управления (узость системы управления по отношению к масштабам	несоответствие между масштабами деятельности и системой управления (излишняя глубина и сложность системы	у каждого линейного руководителя в подчинении 5 человек (что соответствует стандартным нормам управления признаваемым	определение норм управляемости основывается на обеспечении соответствия между масштабами	определение норм управляемости зависит от сложности выполняемых функций и объема работ	4	3	2	1	1

			деятельности предприятия)	управления по отношению к небольшим масштабам деятельности и требуемым уровням управления предприятия)	оптимальными)	деятельности и системой управления						
Риски системы управления	Эффективность системы управления	характер прохождения информации / правильность информирования руководства	до исполнителей доходит 20-25% информации, исходящей от руководства, и понимается ими	высокий процент доведения информации до непосредственных исполнителей, имеются существенные преграды для полноценного доведения информации от исполнителей до руководителей	высокий процент доведения информации до непосредственных исполнителей от руководителей и от непосредственных исполнителей до руководителей	широкое использование компьютерных систем в процессе движения информационных потоков на предприятии, позволяющее создать оптимальную организацию информационного потока на предприятии	институционализация информационного потока (периодические совещания, создание информационной системы), формализация правил обмена информацией, постоянное совершенствование информационных систем, наличие корпоративной информационной системы	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	характеристика корпоративной культуры, традиций предприятия	корпоративная культура и традиции предприятия не сформированы	на предприятии продекларировано наличие корпоративной культуры, уровень лояльности сотрудников к которой может быть охарактеризован как низкий	имеется Кодекс корпоративного управления, направленный на предотвращение конфликта интересов и неправомерного использования инсайдерской информации, урегулирование корпоративных конфликтов	сформирована корпоративная культура, включающая вопросы баланса интересов, прозрачности, взаимопомощи, отработанные взаимоотношения собственников и менеджеров и ряд других черт социального менеджмента	высокое признание сформированной корпоративной культуры персоналом организации	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Эффективность системы управления	тип структуры управления: линейная, линейно - функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная	управление предприятием осуществляется с применением исключительно линейной структуры управления	дивизиональная структура управления - низкая эффективность ее применения на малых предприятиях	линейно- функциональная структура, недостатки: отсутствие механизмов адаптации структуры к изменяющимся факторам внешней среды; многоуровневый характер распределения должностных полномочий сотрудников; неэффективность информационного обеспечения управленческой деятельности; группировка власти и ответственности по отдельным функциям, разделение труда по установившимся и вновь возникающим функциям; специализация работников, эффективна при незначительной номенклатуре (при расширении – снижается) продукции за счет маневренности, обеспечиваемой относительно простыми линиями связи и каналом прохождения решений	проектно-матричная структура, позволяющая координировать деятельность различных функциональных областей	на предприятии внедрена оптимальная комбинированная структура (включающая различные типы применяемых структур управления), позволяющая обеспечить оптимальный результат управленческого труда	4	3	3	1	1
Риски системы управления	Качество управленческой команды	общий уровень менеджеров высшего звена (стаж работы в занимаемой должности/профессиональной сфере деятельности) / текучесть кадров (особенно	частые перемены в руководстве, снижающие эффективность управления /отсутствие надежной управленческой команды	сформирована новая команда управления, не имеющая опыта реализации подобных проектов или существует возможность потери высшего руководящего звена	отсутствие устойчивого состава менеджеров высшего и среднего звена (стаж работы в занимаемой должности менее 1 года)	отсутствие устойчивого состава менеджеров высшего и среднего звена или при наличии устойчивого состава, но при незначительных отклонениях в реализации поставленных целей в области управления денежными потоками и	устойчивый состав менеджеров высшего и среднего звена, имеющий стаж работы в занимаемой должности свыше 1 года	4	3	1	1	1

		менеджеров высшего и среднего звена)/устойчивость команды управления / риск изменения менеджмента и политики компании				финансовыми рисками (в том числе, просроченные обязательства, превышающие созданные резервы – не более 5% дебиторской задолженности) диверсификация денежных потоков клиента между банками пропорционально обязательствам						
Риски системы управления	Качество управленческой команды	целенаправленность, сплоченность, опыт совместной работы, навыки управления коллективами, эффективность разрешения сложных ситуаций	борьба различных групп за власть с целью распределения ресурсов в свою пользу вплоть до острых конфликтов, в т.ч., с использованием неэтичных форм борьбы, постановка на первый план узкогрупповых целей вместо целей предприятия	борьба за сферы влияния между вновь появившимися и старыми организационными группами / нежелание ответственных лиц выходить за пределы своих обязанностей	сформирована управленческая команда, члены которой объединены общими целями и интересами	сформирована управленческая команда, члены которой объединены общими целями и интересами, кроме того, члены управленческой команды, действовавшие ранее отдельно друг от друга, характеризуются эффективностью разрешения сложных ситуаций	сформирована управленческая команда, характеризующаяся эффективностью разрешения сложных ситуаций	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Качество управленческой команды	иерархичность системы управления (четкое разделение полномочий в системе, понимание менеджерами низшего звена своей роли в системе управления)	руководство предприятием осуществляется единолично, отсутствует приемник	руководство предприятием осуществляется единолично, четко определен приемник руководителя, планирующий осуществлять руководство предприятием в соответствии с политикой, проводимой прежним руководством	руководство предприятием осуществляется командой из двух и более лиц с целью достижения большего профессионализма принятия решения	четкое разделение и осуществление своих функций каждым уровнем управления	высокая управленческая культура / персональная ответственность руководителей за получаемые результаты	3	3	2	1	1
Риски системы управления	Качество управленческой команды	распределение полномочий / ответственности	отсутствует лицо, ответственное за конечный результат и контроль над управляемым объектом в целом	пересечение и дублирование полномочий и ответственности подразделений, руководителей и служащих организации	соблюдение разделения функций отделов / наличие внутренних документов, определяющих функции и полномочия подразделений	делегирование полномочий и ответственность руководителей / персонификация ответственности за организацию и выполнение каждой функции / четкая координация структурных подразделений предприятия	оптимальное распределение с учетом планирования развития компании при четкой координации действий в системе обмена информацией	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Качество управленческой команды	централизация / децентрализация управления /делегирование ответственности сотрудникам	неопределенность процедур и процессов принятия решений при чрезмерной замкнутости структурных подразделений на первых руководителях, перегрузка последних / отсутствие возможностей в самостоятельном принятии решений руководством/ излишняя централизация управления / неуправляемость централизованной пирамиды / отсутствие свободы в принятии решений, строгий контроль со стороны руководства компании	требуется сокращение количества уровней управления /или низкая самостоятельность подразделений / персональная ответственность руководителя за результаты принимаемых решений отсутствует	соблюдение рационального соотношения между централизацией и децентрализацией управления, объединение дублирующих функций	делегирование структурным подразделениям максимально возможных прав и экономической самостоятельности	значительное число существенных решений принимается на низшем уровне с осуществлением контроля при выявлении отклонений	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Качество управленческой команды	системный подход к менеджменту	требуется проведение полной реструктуризации системы управления	требуется пересмотр принципов управления	предприятием осуществляется внедрение новых принципов управления	постоянная выработка рекомендаций по совершенствованию управления производством и персоналом,	применяется принцип непрерывного совершенствования системы менеджмента	4	3	2	1	1

						совершенствованию системы управления по сегментам, совершенствованию системы корпоративного менеджмента						
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	квалификация / компетентность / уровень образования / знания, в т.ч., техники и технологии	некомпетентность руководителя предприятия / несоответствие руководителя занимаемой должности (причина - около 90% неудач малых фирм)/ слабые общеэкономические знания руководства / неумение заводить и поддерживать деловые связи и контакты	несбалансированный опыт (н-р, опытный инженер, неопытный экономист) / низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний руководителей	осуществляется непрерывное повышение квалификации руководителей	высококвалифицированные специалисты, способные внедрять современные управленческие технологии в организационном процессе	высококвалифицированные специалисты, способные внедрять современные управленческие технологии в организационном процессе, нацеленные на постоянное совершенствование уровня своей квалификации	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	опыт, в т.ч., опыт управленческой деятельности, срок работы в каждой должности, срок работы на предприятии, успехи, умения / навыки, способствующие наилучшему выполнению должностных обязанностей; персональные достижения	отсутствие профессионального опыта руководителя предприятия	нехватка опыта в отдельных областях деятельности предприятия: коммерции, финансах, поставках, производстве	профессиональный опыт руководителя предприятия может быть охарактеризован как соответствующий масштабу и характеру деятельности предприятия	профессиональный опыт руководителя предприятия может быть охарактеризован как соответствующий масштабу, характеру и специфике деятельности предприятия	профессиональный опыт руководителя предприятия соответствует масштабу и характеру деятельности предприятия, при этом у руководителя имеются персональные достижения и навыки, способствующие наилучшему достижению целей предприятия	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	качество принятия решений, выполнения работ	принимаемые решения характеризуются высоким процентом ошибок	принимаемые решения характеризуются низкой эффективностью	принимаемые решения могут быть охарактеризованы как достаточно эффективные	управленческие действия руководителя характеризуются умением планировать, контролировать свое дело, выделять существо проблемы	высокое качество принятия решений, подтвержденное произведенной оценкой результативности с использованием оценочных листов, карточек оценки результатов труда менеджеров, трудовых паспортов – для функциональных руководителей, для высшего руководства – на основе результативных финансовых показателей	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	мотивация, трудовая и производственная дисциплина, пунктуальность	низкая мотивация руководства предприятия, приводящая к снижению трудовой и производственной дисциплины руководителей	низкая мотивация руководства предприятия, неспособная обеспечить эффективность осуществления управленческой деятельности	мотивация руководства предприятия достаточна для осуществления управленческой деятельности	система морального и материального вознаграждения руководства за результаты труда способна обеспечить эффективную работу руководящего персонала	эффективная система мотивации руководства предприятия, приводящая совместно с высокими личностными характеристиками (дисциплинированностью, пунктуальностью) к наиболее эффективному осуществлению управленческой деятельности	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы	преобладающий тип поведения высшего руководящего звена	аффектное (определенное эмоциональным состоянием)	традиционное (по привычке)	ценностно-рациональное (основано на вере в определенные безусловные ценности)	сочетание традиционного и ценностно- рационального типа поведения	целерациональное (предполагает выбор решения и риски его последствий, индивид - активный социальный	4	3	2	1	1

	предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия						агент)					
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	стиль управления	авторитарный стиль, эффективность которого доказана только в нестабильных условиях, приводящий к риску уменьшения творчески- критического потенциала	либеральный стиль управления, используемый в коллективах, сотрудники которых характеризуются низким уровнем дисциплины и стремления к достижению целей предприятия	демократический стиль управления	либеральный стиль управления оправданный творческим характером управляемого коллектива	преимущественное применение демократического стиля управления, за исключением ситуаций принятия срочных решений (в указанных ситуациях применяется авторитарный стиль)	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия / ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	склонность к риску / готовность к переменам	боязнь новых методов управления	экономические и социальные упущения в результате уклонения от потенциальных потерь и недополучения потенциальных выгод из-за неучастия в сферах деятельности и проектах, необоснованно отнесенных к избыточно рискованным	готовность руководства к переменам при отсутствии стремления к принятию допустимых рисков	инвестиционный менталитет собственников и менеджеров сводится к политике допустимых рисков	предпримчивость и готовность идти на определенный рассчитанный риск	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	умение заставить работать / авторитет	отсутствует способность стимулировать поведение	отсутствие авторитета, стимулирование персонала к работе достигается за счет материальных стимулов	обладает способностью убеждать и устанавливать связи	умение привлекать хороших сотрудников и предоставлять им достаточно широкие полномочия / умение	способность руководства задействовать внутренний потенциал предприятия /умение сплотить квалифицированную команду менеджеров и специалистов учитывая принципы взаимодополняемости и компетенции в различных областях деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	личностные характеристики: психологические черты: энергия и воля / упорство в работе/твердость / стремление всегда добиваться своего/амбициознос ть, уровень притязаний / решительность / уверенность, в т.ч., самоуверенность	отсутствие должной деловой этики, хозяйственной культуры / неуравновешенный характер руководителя	отсутствие уверенности руководителя в эффективности осуществляемых им управленческих воздействий	личностные характеристики руководителей являются достаточными для осуществления управленческих воздействий на предприятии	личностные характеристики руководителей являются достаточными для осуществления эффективных управленческих воздействий на предприятии	высокие личностные характеристики руководителей, подтвержденные подтвержденным психологическим тестированием всех групп руководителей	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	аналитический склад ума /уровень понимания (восприятие смысла терминов и понятий)/ уровень осмысления (понимание сути предмета, взаимосвязи отдельных его частей)/ уровень	низкий уровень трансформации знаний руководства предприятия	низкие креативные характеристики руководства предприятия	хорошая способность выработки новых правил и алгоритмов при принятии управленческих решений	отход от принятых процедур и возможность легкой смены технологии управления	высокая способность руководства к принятию нетиповых решений, высокий уровень креативности	4	3	2	1	1

		способности к воспроизведению (самостоятельно по образцу при решении типовых задач) / уровень творческого применения (решение нетиповых задач) / изобретательность / возможность принятия гибких решений / сила воображения, интуиция /уровень трансформации знаний (вырабатываются новые правила и алгоритмы при решении различных практических и теоретических задач)										
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	физическая и эмоциональная выносливость /интенсивность труда / необходимые затраты умственной, нервной и физической энергии (зависят от сложности решаемых задач и общих затрат времени на их решение) /время, затрачиваемое на выполнение типовых задач / эффективность / предприимчивость /оперативность управления / своевременность выполнения работ	низкая физическая и эмоциональная выносливость руководителя, приводящая к низкому уровню управления	низкая оперативность управления	время, затрачиваемое на решение типовых управленческих задач является допустимым с точки зрения обеспечения эффективного процесса управления предприятием	высокие физические и эмоциональные характеристики, качество управленческой деятельности является превышающим потребности предприятия	высокая оперативность и своевременность принятия решений	4	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	честность, порядочность	совершение преступлений управленческим персоналом / связь руководства предприятия с криминальным миром	ранее руководство предприятия было вовлечено в совершение экономических преступлений (прямо или косвенно)	возможность совершения преступлений управленческим персоналом, недобросовестность, бесхозяйственность	моральные качества руководителя обеспечивают эффективную работу руководителя, в т.ч., в вопросах оказания поддержки третьим лицам	высокие моральные качества руководителя	3	3	2	1	1
Риски системы управления	Личностные характеристики менеджеров, отвечающих за результаты работы	коммуникативные характеристики: способность работать в команде, неконфликтность,	низкие коммуникативные характеристики высшего руководства предприятия	сомнительная аргументация и объяснения между руководителями; двусмысленность языка; низкая вовлеченность в	обеспечение бесконфликтных отношений лиц, принимающих решения	способность руководства к налаживанию рабочих контактов, как внутри предприятия, так и с контрагентами может быть	высокие коммуникативные характеристики руководства предприятия, способность к быстрому и эффективному	4	3	2	1	1

	предприятия/ ключевых менеджеров и сотрудников предприятия	надежность, человечность, восприимчивость, доброжелательность , умение идти на уступки		рабочие контакты		признана достаточной для обеспечения эффективной деятельности предприятия	налаживанию рабочих контактов					
Риски планирован ия	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	общая характеристика системы планирования	отсутствие необходимых финансовых, материально- технических и человеческих ресурсов и организационных мер, управленческих решений для достижения стратегических целей предприятия / невозможность оценить и использовать возможности / высокий риск неадекватного планирования	система планирования на предприятии характеризуется обеспечением в неполном объеме необходимыми финансовыми, материально- техническими и человеческими ресурсами, а также несовершенством организационных мер и управленческих решений для достижения стратегических целей предприятия	осуществляется только текущее календарное планирование	в планировании на предприятии используются плановность, целенаправленность и научный подход / реорганизация систем текущего планирования и контроля, а также систем организационного развития, направленная на повышение эффективности функционирования	на предприятии внедрена система планирования, использующая элементы планирования снизу вверх и сверху вниз с применением интерактивного подхода к планированию	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	характеристика целей	цели и задачи не определены	определены только глобальные цели и задачи	поставлены цели и задачи, актуальность которых подтверждена результатами современного состояния предприятия, цели предприятия закреплены в уставе	поставлены цели и задачи, актуальность которых подтверждена результатами современного состояния предприятия и его внешнего окружения	дополнительно к основным целям и задачам сформирована четкая система вспомогательных, поддерживающих целей; осуществляются своевременные изменения формирования целей	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	количество целей	огромное количество целей, противоречащих друг другу	значительное количество целей, одновременная реализация которых затруднена	число целей возможно к реализации, при этом, достаточно велико для осуществления эффективных контрольных мероприятий	минимальное, достаточное для реализации число целей	одна всеобъемлющая цель, доступная для понимания и реализации	4	3	2	2	2
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	задачи, охватываемые планированием	планирование не осуществляется, несмотря на существующую острую необходимость, обусловленную неопределенностью и непредсказуемостью из-за агрессивности внешней среды и большой зависимости от ее изменений и невозможности контролировать внешнюю среду	планирование не осуществляется в условиях возможности недостаточно эффективного функционирования предприятия в условиях отказа от планирования	в полной мере осуществляется оперативное планирование с использованием элементов стратегического краткосрочного планирования	планированием охватываются следующие управленческие функции: прогнозирование параметров внешней среды, управление рисками, оптимизация структуры активов и обязательств, разработка сценариев и вариантов реагирования на изменения (функция финансовой безопасности)	предприятием осуществляется проведение масштабных плановых мероприятий, в т.ч., дорогостоящее стратегическое планирование (затраты на планирование покрываются эффектом от осуществления деятельности в рамках разработанных планов) в условиях экономической целесообразности проведения указанных мероприятий	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования на	используемые данные при подготовки	стратегия на предприятии не разработана	стратегия основывается на предположениях	стратегия основывается на фактах	стратегия предприятия разработана как на основе статистики, так и с	стратегия предприятия разработана на основе большого числа	4	3	2	1	1

	предприятия / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	стратегии развития				применением предположений по отдельным направлениям планирования	статистических данных, в том числе, по аналогичным предприятиям в условиях существенной сопоставимости данных					
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	характеристика участия руководства предприятия в процессе планирования, роли и функции верхнего и среднего уровня управления	высшее руководство предприятия не участвует в разработке стратегии развития	топ-менеджментом формулируется только представление о стратегии предприятия или высшее руководство предприятия непосредственно участвует в осуществлении планирования и контроля над различными проектными функциями: сбыт, производство, финансирование	топ-менеджментом формулируется стратегия и миссия предприятия (долгосрочное стратегическое, экономическое и бюджетное планирование)	топ-менеджментом формулируется стратегия и миссия предприятия, которые корректируются при изменении параметров внешней среды, осуществляется контроль и координация деятельности	топ-менеджментом формулируется стратегия и миссия предприятия, которые корректируются при изменении параметров внешней среды, стратегические цели разбиваются на функциональные цели, которые группируются по сферам и уровням управления	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	характеристика подразделений, осуществляющих стратегическое планирование	стратегическое планирование на предприятии фактически не осуществляется	стратегическое планирование на предприятии осуществляется различными структурными подразделениями предприятия независимо друг от друга с получением противоречивых результатов планирования	организационная структура управления инвестиционной деятельностью предприятия соответствует задачам его перспективного развития	сформированы подразделения, осуществляющие аналитическую проработку стратегических проблем развития предприятия, формирование плана развития предприятия	стратегическое планирование на предприятии осуществляется обособленным подразделением, ответственным за разработку и контроль реализации стратегии с привлечением профильных подразделений предприятия к планированию и контролю показателей в пределах их компетенции		3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	качество выполнения стратегических планов	стратегические планы на предприятии не разработаны	стратегические планы на предприятии разработаны, контроль выполнения стратегических планов фактически не осуществляется	определены функции, необходимые для достижения поставленных целей	разработан план мероприятий для выполнения стратегических планов предприятия	разработан план мероприятий для выполнения стратегических планов предприятия, найден наиболее рациональный путь решения поставленных задач, осуществляется четкий контроль достижения поставленных целей	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования на предприятии / деятельности руководства и соответствующих служб по разработке эффективной стратегии развития предприятия	обоснованность прогнозов	прогнозирование деятельности предприятия фактически не осуществляется	прогнозы могут быть признаны необоснованными	при прогнозировании основной упор делается на прогнозе грядущей ситуации в условиях неопределенности и непредсказуемости развития предприятия и его окружения, выработку адекватной стратегии, обеспечивающей выживаемость и эффективное развитие предприятия в будущем	предприятием применяется планирование с использованием методов организационного предвидения	предприятием применяются прогрессивные методы планирования, доказавшие свою обоснованность путем подтверждения адекватности прогнозных показателей фактическими данными, в условиях постоянно осуществляемого предприятием совершенствования используемой системы	4	3	2	1	1

							планирования и прогнозирования					
Риски планирования	Планирование на случай непредвиденных и чрезвычайных ситуаций и бедствий / Наличие антикризисной программы предприятия	приоритетные задачи антикризисной программы	антикризисная программа на предприятии не разработана	разработаны приоритетные задачи антикризисной программы общие для предприятия, которые могут быть признаны неэффективными	разработаны приоритетные задачи антикризисной программы общие для предприятия	разработаны приоритетные задачи антикризисной программы общие для предприятия и отдельных структурных подразделений	разработаны приоритетные задачи антикризисной программы общие для предприятия и отдельных структурных подразделений, способные обеспечить высокую эффективность функционирования в условиях чрезвычайных ситуаций и бедствий	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика стратегии перспективного развития	используемая стратегия (качество стратегии)	стратегия на предприятии не разработана	отсутствие четкой программы, необоснованность стратегии	разработана довольно обоснованная общая стратегия развития предприятия	правильный выбор общей стратегии развития – целостная стратегическая концепция, включающая миссию, общую стратегию, систему стратегических нормативов развития	сформированная целостная стратегическая концепция структурирована в разрезе отдельных хозяйственных подразделений	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика финансовой стратегии, политики и целей	характеристика финансовой стратегии / финансовой политики / финансовых целей	финансовые цели предприятия сводятся к возможности обеспечения безубыточной деятельности предприятия	финансовые цели предприятия сводятся к поддержанию текущей ликвидности и платежеспособности	финансовые цели предприятия сводятся к увеличению выручки путем построения финансовой стратегии с учетом проводимой политики привлечения заемных средств, кредитоспособности, формирования финансовой привлекательности для инвесторов	финансовые цели предприятия сводятся к уменьшению издержек, большой упор уделяется управлению дебиторской и кредиторской задолженностью	финансовые цели предприятия сводятся к достижению заданного уровня рентабельности (продаж, на единицу затрат и на единицу оборота, на одну тысячу погонных метров, на одного работающего и т.д.); увеличению прибыли (валовой, чистой) путем разработки в постоянном режиме наиболее оптимальных путей достижения указанных целей	4	3	2	1	1
Риски планирования	Организационно-экономический механизм обеспечения проекта в соответствии с этапами разработки экономической стратегии, процесса инновации	предпроектные исследования / предпроектное обоснование инвестиций	предпроектные исследования предприятием не производятся	в целом предпроектные исследования сводятся к определению общего прогнозного периода	на этапе предпроектных исследований осуществляется анализ факторов внешней среды и конъюнктуры рынка	на этапе предпроектных исследований позиционирование субъекта экономики по отношению к основным конкурентам посредством оценки своих сильных и слабых сторон в рамках SWOT– анализа	на этапе предпроектных исследований по результатам анализа положения предприятия на рынке четко определяется потребность в характеристиках востребованного на рынке продукта; осуществляется предпроектное обоснование инвестиций	4	3	2	1	1
Риски планирования	Организационно-экономический механизм обеспечения проекта в соответствии с этапами разработки экономической стратегии, процесса инновации	формирование миссии и стратегических целей деятельности субъекта экономики / постановка целей	цели предприятия четко не определены	цели и задачи предприятия определены, цели инвестирования весьма размыты	предприятием осуществляется выявление и анализ (ключевых) проблем / аккумулялирование и систематизация идей, информационное обеспечение	предприятием осуществляется определение стратегических направлений, в т.ч., формирования ресурсов, выбор и предварительная оценка идеи, проведение поисковых и прикладных научно-исследовательских работ / разработка стратегии обеспечения проекта	предприятием осуществляется выявление и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегических направлений и форм инновационной деятельности: определение методов достижения целей, выработка товарной, сбытовой, ценовой, научно-технической и иных стратегий / разработка концепции инвестиционного проекта	4	3	2	1	1

Риски планирования	Организационно-экономический механизм обеспечения проекта в соответствии с этапами разработки экономической стратегии, процесса инновации	формирование инновационной политики по основным аспектам деятельности субъекта экономики / принятие окончательного решения об инвестировании	принятие окончательного решения об инвестировании осуществляется на основании субъективной оценки	принятие окончательного решения об инвестировании осуществляется на основе формальных, упрощенных расчетов	инновационная политика предприятия сформирована, окончательное решение об инвестировании принято на основании проведенных формализованных расчетов эффективности	инновационная политика предприятия сформирована как по основным аспектам деятельности субъекта экономики, так и с детализацией по конкретным направлениям и компетенциям, окончательное решение об инвестировании принято на основании проведенных формализованных расчетов эффективности	формирование инновационной политики предприятия осуществляется параллельно с разработкой системы социально-экономических мероприятий по обеспечению реализации инновационной стратегии, в т.ч., выполнением опытно-конструкторских и проектных работ / разработкой политики обеспечения проекта по различным направлениям деятельности в рамках проекта / разработкой тактики (выбором средств достижения целей на отдельных этапах деятельности)	4	3	2	1	1
Риски планирования	Организационно-экономический механизм обеспечения проекта в соответствии с этапами разработки экономической стратегии, процесса инновации	оценка результативности разработанной инновационной стратегии, в т.ч., экспериментальная проверка и анализ экономической эффективности	по результатам оценки результативности разработанной стратегии выявлена невозможность достижения целей в результате реализации проекта	по результатам оценки результативности разработанной стратегии выявлена низкая экономическая эффективность реализации проекта в условиях осуществления мероприятий, направленных на реализацию стратегии	предприятием производится обеспечение работ по осуществлению стратегии / инноваций / выработка индикативных показателей и определение условий для пересмотра стратегии и политики субъекта экономики	предприятием производится разработка мероприятий по мониторингу политики в процессе ее реализации, в т.ч., определение этапов, сроков, исполнителей и источников финансирования / анализ среды с целью улучшения результатов / учет отклонений от целей / управление рисками	предприятием производится контроль и возможная корректировка действий в соответствии с целями, устранение недостатков / корректировка математической модели эффективности проекта, уточнение проектной документации	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования	миссия предприятия	на предприятии отсутствует формализованное понятие миссии	на предприятии отсутствует четко определенная миссия	миссия предприятия четко определена	миссия предприятия четко определена и включает требования к выпускаемой продукции и рынку	миссия предприятия четко определена и включает требования к выпускаемой продукции и рынку, к управлению (система мотивации, принятие решений, контроля, оценки достижений), к сотрудникам, оценку зависимости от требований внешней среды (клиентов, поставщиков, инвесторов, конкурентов, общества, государства)	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования	разработка долгосрочной стратегии	долгосрочная стратегия предприятия сводится к прогнозированию рыночного спроса и конкуренции	долгосрочная стратегия предприятия сводится к определению рыночной ниши и продуктового ряда / определению товарных приоритетов производства и маркетинговой стратегии	долгосрочная стратегия предприятия включает миссию, дерево целей, прогноз продаж в зависимости от конкурентоспособности, технологическую политику	долгосрочная стратегия включает анализ институциональной среды, оценку тенденций развития рынка, конкурентов, анализ рыночной конъюнктуры и рыночного потенциала, оценку информационного обеспечения сегментов бизнеса, и представлена несколькими сценариями работы предприятия на три года	долгосрочная стратегия включает анализ институциональной среды, оценку тенденций развития рынка, конкурентов и представлена несколькими сценариями работы предприятия на три года, четко определенную финансовую стратегию с указанием целевых показателей себестоимости и рентабельности, включает оценку инноваций	4	3	2	1	1
Риски	Структура	элементы	экономическая стратегия	экономическая стратегия	экономическая стратегия	экономическая стратегия	экономическая стратегия	4	3	2	1	1

планирования	системы планирования	экономической стратегии предприятия	предприятия представлена исключительно товарной стратегией	предприятия представлена товарной стратегией и стратегией ценообразования	включает анализ стратегии инвестиционной деятельности и выбора источника финансирования проекта	включает стратегию снижения производственных издержек, стратегию предотвращения несостоятельности (банкротства)	включает стратегию взаимодействия субъекта экономики с рынками производственных ресурсов					
Риски планирования	Структура системы планирования	краткосрочные задачи предприятия	краткосрочные цели предприятия четко не определены	краткосрочные цели предприятия сформулированы без привязки к долгосрочным	краткосрочные задачи предприятия определены и сводятся к целям поддержания устойчивого текущего финансово-экономического состояния	краткосрочные задачи предприятия четко определены и формулируются с использованием: краткосрочного прогноза товарных рынков и цен, в привязке к учетной политике предприятия, с учетом особенностей системы управления качеством	краткосрочные задачи предприятия четко определены и формулируются дополнительно с использованием краткосрочного прогноза финансовых рынков, системы экономических нормативов, мониторинга состояния ОПФ, технологий, системы управления качеством	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования	основной бюджет	основной бюджет предприятия четко не определен	основной бюджет предприятия определен без привязки к долгосрочной стратегии предприятия	разработка основного бюджета включает оценку исходных данных, используемых при составлении прогноза, определение пороговых значений и возможных отклонений от режима нормального функционирования предприятия	разработка основного бюджета включает определение структуры системы стратегических показателей, разбиение стратегических целей по перспективам, установление причинно-следственных связей между ними	разработка основного бюджета включает построение стратегической карты (графическое описание в виде набора причинно-следственных связей с определением стратегических целей для каждого направления и построением дерева целей)	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования	годовой бюджет	годовой бюджет предприятия планируется от достигнутого	выбор варианта годового бюджета осуществляется без необходимого количества подсчета вариантов	годовой бюджет разрабатывается в соответствии с краткосрочными задачами и стратегическими целями предприятия	годовой бюджет разрабатывается в соответствии с краткосрочными задачами и стратегическими целями предприятия с разработкой планов мероприятий и увязкой целей с процессами	годовой бюджет разрабатывается в соответствии с краткосрочными задачами и стратегическими целями предприятия с разработкой планов мероприятий и увязкой целей с процессами, включая назначение ответственных с осуществлением четкого контроля за исполнением мероприятий	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования	квартальные планы продаж, балансы и прогнозы денежных потоков предприятия	квартальные планы продаж, балансы и прогнозы денежных потоков предприятия не разработаны	квартальные планы продаж, балансы и прогнозы денежных потоков предприятия формируются без привязки к основному и годовым бюджетам	квартальные планы продаж, балансы и прогнозы денежных потоков предприятия формируются на основе мониторинга рыночной среды и мониторинга состояния предприятия с выявлением пороговых отклонений	на основе квартальных планов продаж, балансов и прогнозов денежных потоков предприятия формируются решения по текущему управлению финансами предприятия: дебиторской и кредиторской задолженностью; кредитами, валютными ресурсами, осуществляется контроль за использованием прибыли	на основе квартальных планов продаж, балансов и прогнозов денежных потоков предприятия формируются решения по текущему управлению финансами предприятия с осуществлением четкого контроля за внедряемыми мероприятиями	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования	риски реализации планов / риск производственной стадии	потеря информации при переходе от стратегического к тактическому планированию	искажение информации при переходе от стратегического к тактическому планированию	в целом планы являются выполнимыми	высокая возможность реализации планов, подтвержденная реальными производственными условиями предприятия и текущей	высокая возможность реализации планов, подтвержденная реальными производственными условиями предприятия и текущей	4	3	2	1	1

						макроэкономической ситуацией	макроэкономической ситуацией в условиях постоянного совершенствования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, приводящего к существенному перевыполнению плановых показателей и осуществлению оперативных мероприятий, направленных на своевременную корректировку планов					
Риски планирования	Структура системы планирования (по видам)	общий план деятельности предприятия	общий план деятельности предприятия не составляется	общий план деятельности предприятия включает постановку общих целей предприятия	общий план деятельности предприятия включает оценку текущего состояния компании, постановку общих целей компании	общий план деятельности предприятия включает оценку текущего состояния компании, постановку общих целей компании, постановку целей подразделений	общий план деятельности предприятия включает оценку текущего состояния компании, постановку общих целей подразделений, определение и устранение возможных расхождений (разрывов) между текущим и желаемым состоянием компании	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования (по видам)	план продаж	план продаж не составляется	план продаж представляет собой исключительно прогноз общего объема выручки	план продаж представляет собой прогноз продаж (общей выручки, объема продаж единиц продукции)	план продаж включает в себя прогноз продаж (общей выручки, объема продаж единиц продукции), определение издержек на реализацию	план продаж включает в себя прогноз продаж общей выручки, объема продаж единиц продукции, определение издержек на реализацию, описание порядка организации работы отдела продаж	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования (по видам)	план основных закупок	план основных закупок не составляется	план основных закупок включает в себя описание основных необходимых исходных материалов, комплектующих и основных поставщиков	план основных закупок включает в себя описание основных необходимых исходных материалов и основных поставщиков, а также, мероприятия направленные на контроль качества закупаемых материалов и комплектующих	план основных закупок включает в себя описание основных необходимых исходных материалов и основных поставщиков, а также мероприятия направленные на контроль качества закупаемых материалов и комплектующих и определение производственных издержек	план основных закупок включает в себя описание основных необходимых исходных материалов и основных поставщиков, а также мероприятия направленные на контроль качества закупаемых материалов и комплектующих и определение производственных издержек и бизнес-планы локальных проектов, реализуемых в рамках достижения целей управленческого плана	4	3	2	1	1
Риски планирования	Структура системы планирования (по видам)	финансовый план	финансовый план не составляется	финансовый план составляется, однако носит декларативный характер и представляет собой описание показателей выручки и расходов компании	финансовый план представляет собой свод предложений, сделанных в процессе разработки планов основных подразделений компании	финансовый план представляет собой детальное описание показателей выручки и издержек, с наличием обоснования по направлениям поступлений и составляющим затрат	финансовый план представляет собой детальное описание показателей выручки и издержек, с наличием обоснования по направлениям поступлений и составляющим затрат, в условиях наличия существенных обоснований	4	3	2	1	1

							адекватности планируемых показателей прогнозам развития отрасли					
Риски планирования	Структура системы планирования (по видам)	операционный план	операционный план не составляется	операционный план составляется, однако носит декларативный характер и представляет собой исключительно описание производственного процесса на предприятии	операционный план включает графики производства по всему ассортименту продукции	операционный план включает графики производства по всему ассортименту продукции с четким определением производственного времени	операционный план включает графики производства по всему ассортименту продукции с четким определением производственного времени, и включает также время на освоение товарно-материальных ресурсов, перемены в складировании, переоборудование производственной линии	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика целей по видам	стратегические цели	стратегические цели предприятия четко не определены	снижение риска и издержек предприятия, в т.ч. по сравнению с конкурентами	рост сбыта, увеличение доли рынка, увеличение возможности роста /более высокое и надежное положение в отрасли, повышение репутации компании среди клиентов	расширение и улучшение номенклатуры продукции	признание предприятия лидером в области технологии и/или инноваций, полное удовлетворение запросов клиентов	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика целей по видам	рыночные цели	рыночные цели предприятия определены как выживание на рынке	рыночные цели предприятия определены как поддержание товарооборота	рыночные цели предприятия определены как завоевание конкурентных позиций на рынках	определены как доля рынка, планируемая к достижению, с концентрацией на потребностях рынка	определены как доля рынка, планируемая к достижению с указанием конкретных рыночных сегментов с указанием структуры (доли по товарам и регионам)	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика целей по видам	производственные цели	производственные цели предприятия определены как доля брака	производственные цели предприятия определены как доля заказов, выполненных в срок	производственные цели предприятия определены как объемы выпуска продукции, в т.ч., по видам и по регионам в плановом периоде	производственные цели предприятия определены как доля переменных затрат в структуре себестоимости / снижение издержек на единицу продукции / выручка на одного работающего (производительность труда) / снижение стоимости производственных процессов	производственные цели предприятия определены как эффективное управление производством: увеличение фондоотдачи	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика целей по видам	финансовые цели / достижение заданных финансовых показателей	финансовые цели предприятия сводятся к определению путей привлечения инвестиций	финансовые цели предприятия сводятся к более быстрому росту денежных поступлений, увеличению притока денежных средств, поддержанию текущей ликвидности, отмечаются существенные отклонения фактических показателей хозяйственно- финансовой деятельности от плановых	финансовые цели предприятия сводятся к более быстрому росту доходов, увеличению прибыли (валовой и чистой), достижение указанных параметров осуществляется прогнозированием денежных потоков, поиском и мобилизацией фондов извне; мобилизацией и оптимизацией внутренних фондов; управлением внутренними денежными потоками	финансовые цели предприятия сводятся к более быстрому росту доходов, увеличению прибыли на вложенный капитал, увеличению рентабельности, в % на единицу затрат и на единицу оборота, на одного работающего, достижение указанных параметров осуществляется путем контроля за издержками, соответствующим ценообразованием	финансовые цели предприятия сводятся к повышению цены акций, росту капитализации компании (с измерением требуемой доходности), повышению инвестиционной привлекательности компании	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика целей по видам	социальные цели	социальные цели определены как сохранение количества рабочих мест	социальные цели определены в соотношении уровня заработной платы по отношению к оценочной стоимости прожиточного минимума	социальные цели определены как поддержание уровня жизни работающих (фонд потребления / численность работающих)	социальные цели определены в соотношении уровня заработной платы к средней заработной плате у основных конкурентов	социальные цели определены как создание позитивного делового имиджа предприятия путем осуществления активной социальной политики предприятия и предоставление работающим возможности	4	3	2	1	1

							саморазвиваться путем как морального, так и материального стимулирования					
Риски планирования	Оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии / планов и программ инновационной деятельности	качество инвестиционной стратегии	отсутствие четкой программы развития на предприятии	приростной стиль инвестиционного поведения – постановка стратегических целей от достигнутого уровня с минимизацией альтернативности принимаемых стратегических инвестиционных решений	инвестиционная стратегия разработана на основе оценки альтернативных вариантов развития предприятия	внутренняя сбалансированность инвестиционной стратегии	внутренняя сбалансированность инвестиционной стратегии, четкая согласованность инвестиционной стратегии с представлениями потребителей о предприятии и с предполагаемыми изменениями внешней инвестиционной среды	4	3	2	1	1
Риски планирования	Оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии / планов и программ инновационной деятельности	согласованность инвестиционной стратегии предприятия (проекта) с общей стратегией его развития	ошибки в планировании носят критичный характер и могут привести к банкротству предприятия	в целом инвестиционная стратегия согласована с общей стратегией развития предприятия	уровень инвестиционной активности предприятия соответствует текущим и перспективным требованиям развития	согласованность инвестиционной стратегии предприятия с его внутренним потенциалом, инвестиционный потенциал предприятия используется полностью	действующие на предприятии системы инвестиционного анализа, планирования и контроля в высокой мере ориентированы на решение стратегических задач	4	3	2	1	1
Риски планирования	Оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии / планов и программ инновационной деятельности	реализуемость инвестиционной стратегии, приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией инвестиционной стратегии	отсутствие четкой финансовой политики	реализация инвестиционной стратегии в условиях обеспечения приемлемого уровня рисков затруднена	план реализации стратегии разработан и обеспечивает приемлемый уровень риска	план реализации стратегии, обеспечивающий приемлемый уровень риска разработан и предполагает своевременное обеспечение необходимыми ресурсами	разработан четкий план реализации инвестиционной стратегии в условиях достижения низкого уровня риска, в котором содержится описание мероприятий, необходимых к осуществлению в условиях возникновения новых, не предусмотренных инвестиционной стратегией рисков	4	3	2	1	1
Риски планирования	Оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии / планов и программ инновационной деятельности	экономическая эффективность реализации инвестиционной стратегии	реализация инвестиционной стратегии приводит к снижению финансового результата деятельности предприятия, неэффективности контроля расходов как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе	экономическая эффективность реализации инвестиционной стратегии отсутствует	реализация инвестиционной стратегии приводит к повышению уровня материальной и социальной удовлетворенности инвестиционных менеджеров (за счет эффективной системы их материального стимулирования за результаты инвестиционной деятельности; более высокого уровня технического оснащения их рабочих мест и т.п.)	реализация инвестиционной стратегии приводит к повышению уровня управляемости инвестиционной деятельностью его структурных подразделений (при создании «центров инвестиций»)	реализация инвестиционной стратегии приводит к повышению положительной деловой репутации предприятия	4	3	2	1	1
Риски планирования	Оценка результативности разработанной инвестиционной стратегии / планов и программ инновационной деятельности	инвестиционная политика	инвестиционная политика на предприятии не разрабатывается	инвестиционная политика на предприятии разрабатывается, но не соответствует инвестиционной стратегии предприятия	инвестиционная политика включает определение общего объема инвестиций предприятия	инвестиционная политика включает определение общего объема инвестиций предприятия, описание порядка использования различных источников финансирования, включая порядок привлечения заемных средств	инвестиционная политика включает определение общего объема инвестиций предприятия, описание порядка использования различных источников финансирования, включая порядок привлечения заемных средств, описание способов рационального использования накоплений	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	поиск новой идеи и факторов ее возникновения,	неправильное определение перспективных направлений деятельности, в которых	высокий риск неправильного выбора объекта проекта из-за изменения рыночной	проанализированы мотивы, состояние рынка, достижения науки и техники, неосознанный	произведен анализ потенциальной и реальной ценности идеи: выявлены	проанализированы мотивы, состояние рынка, достижения науки и	4	3	2	1	1

		анализ ее ценности, выбор инвестиционной идеи	организация может достичь преимущества перед конкурентами / недостаточно обоснованное определение перспективных направлений деятельности	ситуации в процессе освоения	и неудовлетворенный спрос	необходимые условия и наличие технологических, экономических и социальных возможностей реализации идеи (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства, цель)	техники, неосознанный и неудовлетворенный спрос, произведен анализ потенциальной и реальной ценности идеи, произведена оценка собственных возможностей (финансовых, производственных, ресурсных, сбытовых, научно – технических)					
Риски планирования	Риск проектирования	характер проработанности инвестиционного замысла (идеи)	определен инвестиционный замысел	сформирована инвестиционная идея	проведена проверка необходимости выполнения сертификационных требований, предварительное согласование инвестиционного замысла с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами	проведен инвестиционный, патентный и экологический анализ технического решения	произведен анализ возможностей производства – техники, технологии и персонала, исследование возможностей сбыта нового товара, стратегии маркетинга, функционально-стоимостной анализ, баланс доходов и расходов по производству и реализации товара	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	постановка целей	решение о необходимости разработки нового товара принято без проведения экономических обоснований	ошибочный выбор или неадекватная формулировка собственных целей предприятия	произведено обоснование концепции нового товара	произведено обоснование концепции нового товара, формирование, отбор и оценка идеи	соответствие проекта инновационной стратегии предприятия и/или критериям эффективности финансовых вложений, принятых на предприятии	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	подготовка бизнес-планов, обоснованность оценки основных результативных показателей проекта	непрофессиональный подход к проектным работам -не объективный срок работ, не учитываются дополнительные затраты на финансирование работ	неверная оценка стратегического потенциала предприятия (погрешность исходных данных о техническом и технологическом потенциале предприятия, грубость или неадекватность выбранного метода диагностического обследования; неправильная оценка степени автономности предприятия (его независимости от других производственных структур)	произведена разработка бизнес-плана, определены формы и методы работы на рынке, рекламная компания	произведена разработка бизнес-плана, определены формы и методы работы на рынке, рекламная компания; эффективность бизнес-плана подтверждена использованием ретро-данных за длительный интервал планирования и сопоставимостью текущих макро- экономических показателей показателям, применяемым при составлении бизнес- плана	обоснованность бизнес-планов подтверждена произведенной пробной продажей, с целью изучения реакции покупателей на новый товар, мотивов покупки, состава покупателей, предварительной эффективности рекламы, испытание в рыночных условиях	4	3	2	2	2
Риски планирования	Риск проектирования	вероятность технического успеха / вероятность достижения требуемых научно-технических показателей проекта (в рамках выделенных на проект средств и в требуемые сроки)	отрицательные результаты испытаний / появление непреодолимых технологических препятствий при реализации НИОКР	в результате реализации проекта не учтены сведения о назревающем технологическом скачке, что приводит к низкой адекватности подготовленного бизнес-плана и низким технологическим характеристикам	наличие у предприятия научно-технических ресурсов, необходимых для успешной реализации проекта	вероятность достижения технического успеха подтверждена успешной организацией изготовления образца нового товара, утверждением и выпуском опытной партии	вероятность достижения технического успеха подтверждена успешной организацией серийного производства и распределения товара	4	3	2	2	1
Риски планирования	Риск проектирования	стоимость и время разработки проекта / стоимость НИОКР издержки на проектно-конструкторские работы: основное и детальное проектирование,	недостаточные затраты на НИОКР в области обеспечения и совершенствования управления, приводящие к низкой эффективности реализации проекта	высокий объем затрат на НИОКР, приводящий к неэффективности реализации проекта	при определении стоимости НИОКР не были учтены затраты на подготовку производства продукции, а также будущие затраты на НИОКР	затраты на НИОКР окупаются в рамках данного проекта в краткосрочной перспективе	затраты на НИОКР окупаются в рамках данного проекта в краткосрочной перспективе, при этом, технология, реализуемая в данном проекте может быть использована для дальнейших разработок	4	3	2	2	1

		затраты на модели, проектирование прототипов					продукта и других сфер его приложения, возможно создание семейства продуктов на базе продукта, создаваемого данным проектом					
Риски планирования	Риск проектирования	отсутствие патентных нарушений / патентная чистота изделий и патентоспособность используемых технических решений / приобретение патента, лицензии	неверная оценка фактического разграничения прав собственности, ведения и управления на землю, основные производственные фонды, доходы	существенные нарушения патентного законодательства, в том числе, в результате разработки патентов собственными силами	патентные нарушения не выявлены	высокая патентная чистота изделий предприятия	высокая патентная чистота изделий предприятия в условиях проведения комплекса мер, направленных на усиление понимания особенностей патентного законодательства	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	согласованность с другими инновационными проектами предприятия	инвестиционный проект оказывает негативное влияние на реализацию инвестиционной политики предприятия	использование устаревшей техники и технологии, оказывающее влияние на показатели его предстоящей доходности	разработка инвестиционного проекта является составной частью инвестиционной политики предприятия	существует возможность будущих разработок продукта и дальнейшего применения внедряемой технологии	проект оказывает положительное воздействие на другие проекты, представляющие государственный интерес	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	риск проектирования /недостатки проектно-изыскательских работ	высокий риск неверно выбранного направления НИР	высокий риск неверной оценки перспектив завершения НИР и/или ОКР	проектно-изыскательские работы обеспечивают разработку изделия, качество которого является приемлемым для потребителя	высокая эффективность проектно-изыскательских работ	высокая эффективность проектно-изыскательских работ в условиях постоянного проведения предприятием мероприятий, направленных на повышение эффективности проектно-изыскательских работ	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	риск инвестирования, возникающий вследствие невозможности прогноза цен, объемов реализации при вложении средств в объекты инвестирования	приводит к неэффективности реализуемых предприятием инвестиционных программ и проектов	приводит к недостаточной эффективности инвестиционных программ и проектов	в целом достоверность прогнозов цен, объемов реализации может быть оценена как приемлемая	достаточно высокая достоверность прогнозов цен и объемов реализации, подтвержденная как использованием значительного, сходного по экономическим условиям ретро- периода	высокая достоверность прогнозов цен и объемов реализации, подтвержденная как использованием значительного, сходного по экономическим условиям ретро- периода, так и фактическими значениями прогнозируемых показателей	4	3	2	1	1
Риски планирования	Риск проектирования	риск неполноты или неточности проектной документации	слабая экономическая проработка в качественном, вариантном и временном аспектах, недостаточность или отсутствие маркетинговых исследований, бездоказательность или безосновательность приводимых оценок возможного сбыта продукции, несоразмерность запрашиваемых ресурсов размерам предприятия или фирмы, величине уставного капитала, собственных средств, имущества или других активов, отсутствие реализаторов проекта, залога или гарантий возврата кредитов, низкая	несовершенство подготовки бизнес- планов и проектных работ по объекту предполагаемого инвестирования, связанное с недостатками информации о внешней инвестиционной среде, неправильной оценкой параметров внутреннего инвестиционного потенциала	в целом проектная документация может быть признана достаточной	полнота проектной документации, включая проработку вопросов достаточности источников финансирования проекта, определение направлений привлечения заемных средств	полнота проектной документации, включая проработку вопросов достаточности источников финансирования проекта, определение направлений привлечения заемных ресурсов, проектная документация предполагает достижение высокого уровня рентабельности продукции	4	3	2	1	1

			рентабельность и длительные сроки окупаемости проектов									
Риски планирования	Риск проектирования	риск ошибок при разработке ТЭО проекта	допущены ошибки в проектировании, в том числе, при определении проектной мощности или существует высокая вероятность указанных ошибок	допущено занижение текущих затрат (переменных и накладных) в связи с невключением издержек на: отопление (в зимнее время), услуг по вывозу мусора и отходов производства, дезактивационные (рекультивационные) работы, обслуживание ПО, затрат, связанных с работой оргтехники (включая расходные материалы), социальных выплат, налогов, затрат на сбыт, на продвижение продукции на рынок и проведение маркетинговых исследований, РСЭО	при разработке ТЭО учтены оборотные средства, необходимые для ведения операционной деятельности	учтены все издержки, в т.ч., сырье, которое ушло на производство брака в первые месяцы производства, когда производство работает нестабильно	планирование осуществлено с учетом предположения, что цена сбыта меньше рыночных цен на 10-15%	4	3	2	2	2
Риски планирования	Характеристика системы бюджетирования (как инструмент оперативного управления)	согласование и постоянство целей, взаимосвязь различных технико-экономических показателей, присутствующих в бюджетах различных уровней, последовательность	цели характеризуются несогласованностью и постоянно корректируются, экономические показатели в бюджетах различных уровней характеризуются несогласованностью	цели согласованы между собой, при этом достаточно часто подлежат корректировке	цели согласованы между собой и характеризуются относительной стабильностью, экономические показатели в бюджетах различных уровней характеризуются достаточно хорошей степенью согласованности	цели согласованы между собой и характеризуются значительной стабильностью, экономические показатели в бюджетах различных уровней планируются четко в привязке друг к другу	цели согласованы между собой и характеризуются значительной стабильностью, бюджет формируется в соответствии с учетной политикой предприятия, применяемой последовательно от одного отчетного периода к другому	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы бюджетирования (как инструмент оперативного управления)	установление приоритетов при решении задач бюджетирования, соподчиненность бюджетов	приоритеты при решении задач бюджетирования не устанавливаются, бюджеты не соподчинены	каждое подразделение предприятия планирует и отвечает за те экономические показатели, на которые оно оказывает влияние, в условиях отсутствия единого центра, консолидирующего всю информацию, что приводит к несогласованности бюджетов различных уровней	ответственность каждого подразделения за исполнением своей части бюджета вместе с полномочиями осуществлять при необходимости координирующие мероприятия	четкое утверждение приоритетов при решении задач бюджетирования обеспечивает использование дефицитных ресурсов с максимальной отдачей	процесс бюджетирования предусматривает организацию информационных потоков «снизу- вверх», что обеспечивает лучшую реализуемость закладываемых в бюджет показателей с последующим согласованием с вышестоящим руководством	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы бюджетирования (как инструмент оперативного управления)	реализуемость целей, используемые методики бюджетирования	сложность реализации целей, приводящая к тому, что бюджет не носит стимулирующего воздействия (в связи с отсутствием уверенности в возможности реализации поставленных целей)	низкое значение поставленных целей, приводящее к отсутствию стимулов повышения производительности труда	используются стандартные методики бюджетирования в условиях обеспечения приемлемой степени соответствия планируемых показателей фактическим условиям осуществления деятельности предприятием	используемые индивидуальные методики бюджетирования (зависящие от объекта бюджетирования, возможностей предприятия в части экономико-математического аппарата, вычислительной техники и программного обеспечения) приводят к возможности обеспечения четкой реализуемости целей предприятия	используемые индивидуальные методики бюджетирования (зависящие от объекта бюджетирования, возможностей предприятия в части экономико-математического аппарата, вычислительной техники и программного обеспечения) приводят к возможности обеспечения четкой реализуемости целей предприятия, в условиях проведения оперативных корректировок используемых методик и устанавливаемых целей	4	3	2	1	1

Риски планирования	Характеристика системы планирования, включая систему бизнес-планирования	влияние стадии развития предприятия на рискованность бизнес-планирования	начинающее предприятие	уцелевшее предприятие	стабильное предприятие	расширяющееся предприятие	расширяющееся предприятие, в условиях подтвержденной высокой эффективности осуществляемых мероприятий	3	3	2	3	3
Риски планирования	Характеристика системы планирования, включая систему бизнес-планирования	состояние системы планирования, включая качество бизнес-планирования	отсутствие на предприятии необходимых традиций и системы непрерывного прогнозирования рыночной среды, система планирования не включает систему мотивации для топ-менеджеров	изменение системы планирования не успевает за изменением оргструктуры, система планирования не привязана к центрам ответственности	созданы организационные структуры, обеспечивающие принятие и реализацию управленческих решение по всем аспектам инвестиционной деятельности / планирование осуществляется как «сверху – вниз», так и «снизу – вверх»	сформированы эффективные информационные системы, обеспечивающие обоснование альтернативных вариантов инвестиционных решений	осуществляется эффективный контроль за реализацией принятых управленческих решений в сфере инвестиционной деятельности	4	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования, включая систему бизнес-планирования	риск неверного прогнозирования ситуации и получения неправильных исходных данных	недостаточный учет возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности организации	неумение осуществлять рыночный мониторинг, отсутствие эффективной методики прогнозирования поведения рыночных субъектов, а также мезо- и макроэкономических факторов, приводящая к ошибочному прогнозу развития внешней среды в долгосрочной перспективе, недостаточно точной оценке ресурсов, затрат, уровня инфляции	разработана инвестиционная стратегия предприятия / осуществляется планирование инвестиционной деятельности предприятия по основным ее направлениям, производственные программы не оптимизированы	осуществляется анализ различных аспектов инвестиционной деятельности предприятия	разработана действенная система стимулирования реализации принятых управленческих решений в области инвестиционной деятельности	5	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования, включая систему бизнес-планирования	разработка бизнес-плана проекта	бизнес-план разработан формально или отсутствует	бизнес-план не отвечает предъявляемым требованиям в части обеспечения доходности реализации проекта	бизнес -план включает план действий по реализации идеи: выбор техники, технологии, обеспечение ресурсами, управление процессом, обоснование отдельных стадий осуществления проекта, разработка графика и бюджета реализации проекта	бизнес -план дополнительно включает оценку параметров финансирования, проверку и повышение достоверности финансовой информации, составление и корректировку подробной сметы строительства	бизнес -план дополнительно включает оценку параметров финансирования, проверку и повышение достоверности финансовой информации, составление и корректировку подробной сметы строительства, в условиях четкого контроля за достоверностью принимаемых решений и оперативной корректировки параметров в случае выявления отклонений прогнозных показателей от текущих	5	3	2	1	1
Риски планирования	Характеристика системы планирования, включая систему бизнес-планирования	мероприятия, направленные на усовершенствование системы планирования	предприятием не осознается необходимость усовершенствования системы планирования	предприятием осознана необходимость усовершенствования системы планирования в условиях отсутствия реальных мероприятий, направленных на ее усовершенствование	отмечается резкое повышение внимания к стратегическому и перспективному планированию	на предприятии осуществляется создание сквозной системы сбора и анализа исходной информации, прогнозирования и принятия стратегических решений с выделением средств на эти цели в составе статей распределения прибыли или кредитных средств, включая выработку рекомендаций по совершенствованию методов бизнес-планирования (в т.ч., по разделам: бюджетирование,	на предприятии создана сквозная система сбора и анализа исходной информации, прогнозирования и принятия стратегических решений с приглашением для ее создания профессиональных консультантов по маркетингу и управлению	4	3	2	1	1

						емкость рынков, соотношение спроса и предложения, ценообразование, кредитование, страхование, инвестиции)						
Риски планирования	Специфика бизнес-планирования с учетом масштабов деятельности предприятия (малое /среднее предприятие)	целевые задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования	целевые задачи предприятия четко не определены	в процессе бизнес-планирования решаются конкретные задачи, их решение осуществляется не всегда наиболее эффективным способом	в процессе бизнес-планирования в основном принимаются конкретные эффективные решения, настроенные на решение задач в краткосрочной перспективе	специфика бизнес-планирования на предприятии является соответствующей классическому пониманию бизнес- планирования	бизнес-планирование на предприятии осуществляется высокоэффективным способом	4	3	2	1	1
Риски планирования	Специфика бизнес-планирования с учетом масштабов деятельности предприятия (малое /среднее предприятие)	внутренняя среда	внутренняя среда предприятия характеризуется наличием усложненной структуры, в условиях небольших масштабов деятельности предприятия и отсутствия опыта планирования	внутренняя среда предприятия характеризуется наличием усложненной структуры, в условиях небольших масштабов деятельности предприятия и наличия определенного опыта планирования	внутренняя среда предприятия характеризуется простотой, обозримостью и предсказуемостью, однако, указанные преимущества не используются предприятием в процессе планирования	внутренняя характеризуется простотой, обозримостью и предсказуемостью, что активно используется предприятием в процессе планирования	внутренняя характеризуется простотой, обозримостью и предсказуемостью, что активно используется предприятием в процессе планирования, в условиях эффективно функционирующей системы планирования	4	3	2	1	1
Риски планирования	Ущерб от неадекватного планирования	характеристика возможного ущерба от неадекватного планирования	неправильная расстановка приоритетов приводит к возникновению непродуктивных затрат, превышающих 40% объема затрат предприятия	неадекватное планирование приводит к возникновению непродуктивных затрат, в диапазоне от 20% до 40% объема затрат предприятия	неадекватное планирование приводит к возникновению непродуктивных затрат менее 20% затрат предприятия	объем затрат в связи с неадекватным планированием не превышает 5% объема затрат предприятия	четко организованная, обоснованная и скоординированная система планирования, приводящая к практически нулевой вероятности возникновения ущерба от неадекватного планирования	4	3	2	1	1
Риски планирования	Ущерб от неадекватного планирования	уровень готовности менеджмента к выполнению функции планирования	некачественный инжиниринг на предприятии	небольшой опыт планирования на предприятии, низкий уровень готовности менеджмента к выполнению функций планирования	небольшой опыт планирования на предприятии, высокий уровень готовности менеджмента к выполнению функций планирования	достаточный опыт планирования на предприятии, высокий уровень готовности к планированию у руководства предприятия	существенный опыт планирования на предприятии и у руководства предприятия в условиях постоянного совершенствования навыков планирования	4	3	2	1	1
Риски планирования	Ущерб от неадекватного планирования	значимость ошибки	малая гибкость планирования, ущерб от неадекватного планирования возникает вследствие самых незначительных ошибок	малая гибкость планирования, ущерб от неадекватного планирования возникает вследствие ошибок небольшого размера	относительная гибкость планирования, определенная устойчивость предприятия к ошибкам небольшого размера	высокая гибкость планирования, устойчивость предприятия к ошибкам среднего размера	высокая гибкость планирования, устойчивость предприятия к ошибкам существенного размера, в условиях постоянного совершенствования используемых методов планирования	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	общая характеристика системы финансового контроля	контрольные процедуры не носят системный характер	низкая эффективность системы контроля на предприятии	система контроля характеризуется достаточной завершенностью	достаточно высокая эффективность системы контроля на предприятии	эффективная система контроля на предприятиях в условиях совершенствования системы контрольных процедур на предприятии	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности,	оценка правдоподобности хозяйственных операций	оценка правдоподобности осуществляемых операций не производится	проводится минимальная оценка правдоподобности осуществляемых операций, не дающая возможность достоверной оценки	сопоставление оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с целевым их уровнем	запись деталей всех необычных сделок и информирование о них руководства	на предприятии разработаны и внедрены комплексные процедуры оценки правдоподобности проводимых операций,	4	3	2	1	1

	контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля			правдоподобности во всех случаях			дающие возможность достоверной оценки правдоподобности во всех случаях					
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	непрерывность контроля	контрольные операции осуществляются спонтанно	проводимые контрольные операции не являются непрерывными	постоянное наблюдение за внешней средой	обеспечивается непрерывность контроля за всеми объектами, процессами и явлениями в области продаж организации и ее подразделений на основе своевременной, полной и достоверной информации	разработаны системы предупреждения и внутренние коммуникационные процессы для своевременного решения проблем / на постоянной основе осуществляется выработка рекомендаций по совершенствованию контроллинга	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	автоматизация контроля	контрольные процедуры полностью не автоматизированы	незначительная часть контрольных операций осуществляется с использованием компьютерной техники	контрольные операции частично автоматизированы	большая часть контрольных операций автоматизирована	практически все контрольные операции автоматизированы	4	3	2	2	2
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	характеристика системы отчетности	наличие существенных недостатков в системе отчетности, приводящих к возможности возникновения штрафов, превышающих годовой финансовый результат деятельности предприятия	наличие существенных недостатков в системе отчетности, приводящих к возникновению штрафов, превышающих квартальный финансовый результат деятельности предприятия	сформированная и применяемая на предприятии система отчетности способна привести к возникновению незначительных ошибок	на предприятии сформирована эффективная система подготовки отчетности	на предприятии сформирована эффективная система подготовки отчетности, широкое применение автоматизированных средств контроля и четких стандартизированных контрольных процедур	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	записки по сделкам	осуществляются записи не по всем проводимым сделкам	записи по сделкам осуществляются без применения специальных стандартизированных форм	использование соответствующих бланков	использование соответствующих бланков с указанием времени совершения сделок	использование соответствующих бланков с указанием времени совершения сделок и применением стандартных сокращений	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	контрольная документация – нормы, процедуры, стандарты и руководства	контрольная документация составляется в произвольной форме	контрольная документация частично стандартизирована	разработаны стандартные формы контрольных документов для осуществления практически всех видов контрольных операций	контрольная документация четко стандартизирована	контрольная документация четко стандартизирована, осуществляется ее постоянное совершенствование	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных	информация, используемая в ходе проведения контрольных операций	объем информации, используемой в ходе контрольных операций, не достаточен для осуществления эффективных контрольных операций	используется только внутренняя информация, имеющаяся на предприятии, объем которой является достаточным для проведения стандартных контрольных	используется как внутренняя, так и внешняя информация, объем внутренней информации является достаточным для проведения стандартных контрольных процедур, объем	используется как внутренняя, так и внешняя информация, объем которой является достаточным для проведения стандартных контрольных операций	используется как внутренняя, так и внешняя информация в объеме, достаточном для осуществления эффективных контрольных	4	3	2	1	1

	операций, включая характеристику полноты системы контроля			операций	внешней информации является минимальным		операций					
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	характеристика подразделения, осуществляющего контрольные операции	контрольные операции осуществляются различными подразделениями, отсутствует подразделение, ответственное за осуществление контрольных процедур	контрольные операции осуществляются различными подразделениями, выделено подразделение, формально ответственное за осуществление контрольных процедур	контрольные операции осуществляются специально закрепленным подразделением, оценка эффективности деятельности которого не производится	деятельность отдела внутреннего корпоративного контроля может быть расценена как достаточно эффективная	деятельность отдела внутреннего корпоративного контроля может быть расценена как высоко эффективная	5	4	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	затраты на осуществление контрольных операций	существенный объем затрат на осуществление неэффективных контрольных операций	существенный объем затрат на осуществление эффективных контрольных операций, при этом затраты несколько превышают экономический результат от осуществления контрольных процедур	затраты на осуществление контрольных операций покрываются положительным финансовым результатом от их осуществления	положительный финансовый результат от осуществления контрольных операций незначительно превышает затраты на проведение контрольных операций	положительный финансовый результат от осуществления контрольных операций существенно превышает затраты на проведение контрольных операций	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	внутренний аудит / подготовка аудита и прочих проверок	внутренний аудит не производится	функции внутреннего аудита отождествляются с функциями внутреннего контроля	функции внутреннего аудита обособленны	функции внутреннего аудита осуществляются специально выделенным подразделением, ответственным за внутренний аудит	результаты внутреннего аудита широко используются с целью совершенствования практической деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	внешний аудит	внешний аудит на предприятии не проводится, несмотря на то, что предприятие является объектом обязательной аудиторской проверки	периодическое информирование контрольно-ревизионных органов	регулярное проведение внешних аудиторских проверок	регулярное проведение внешних аудиторских проверок с привлечением наиболее надежных аудиторских фирм и профессионально подготовленных специалистов	регулярное проведение внешних аудиторских проверок с привлечением наиболее надежных аудиторских фирм и профессионально подготовленных специалистов, в условиях, когда предприятие не является субъектом обязательной аудиторской проверки	4	4	3	1	1
Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля	наличие антикризисных планов действий	антикризисные планы действий не составляются	антикризисные планы действий составляются не регулярно	планы на регулярной основе составляются	планы на регулярной основе составляются, обновляются и проверяются	планы на регулярной основе составляются, обновляются и проверяются, проводится постоянная работа по совершенствованию антикризисных планов действий	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль достижения стратегических целей	не осуществляется	осуществляется перепроверка основных параметров стратегии	осуществляется оценка состояния предприятия, производимая в рамках стратегического анализа, оргструктура контрольных операций соответствует задачам	постоянный контроль за выполнением стратегических планов и достижением стратегических целей, учет отклонений в процессе	осуществляется, контролем охватывается 100% мероприятий, контрольные процедуры проводятся на регулярной основе, в рамках оценки отклонений	4	3	2	1	1

					перспективного развития предприятия	реализации стратегии и выяснение причин отклонений, выделение и контроль за крупными отклонениями, осуществление корректировок при необходимости; вовлечение необходимых исполнителей в процесс учета в целях повышения качества и результативности коммерческой деятельности	осуществляется выявление причин отклонений от стратегических целевых установок и выработка мер по их устранению, сравнение разрывов между планируемыми целями и фактом, контроль предпосылок и допущений, выявление возможных в будущем, но неучтенных важных событий					
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль над текущими операциями / контроль за производственным процессом	практически не осуществляется	осуществляется нерегулярно	своевременная фиксация отклонений и остановок операционного процесса	на ежедневной основе	ежедневный (при необходимости – в зависимости от вида деятельности может быть более редкий / частый)	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль качества товара, включая физический контроль	отсутствие контрольных операций приводит к существенному проценту брака (свыше 25%)	отсутствие контрольных операций приводит к существенному проценту брака (до 25%)	осуществляется выборочный контроль качества товара, при этом процент выявляемого брака не превышает 5%	осуществляется тотальный контроль качества товара, в условиях отсутствия сравнительной оценки затрат на проведение контроля и экономического эффекта от снижения уровня рекламаций от потребителя	осуществляется тотальный контроль в условиях оцененной экономической эффективности его проведения, включает также контроль работ над улучшенной моделью	4	3	3	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	анализ причин потерь и простоев в производстве	анализ причин потерь и простоев в производстве не осуществляется	анализ причин потерь и простоев в производстве осуществляется нерегулярно	анализ причин потерь и простоев в производстве осуществляется только по наиболее крупным отклонениям	осуществляется анализ причин потерь и простоев в производстве по всем возникающим фактам, без определения экономического эффекта реализуемых мероприятий	осуществляется анализ причин потерь и простоев в производстве по всем возникающим фактам, в условиях подтвержденной эффективности его проведения	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль применяемых методов учета затрат материалов, труда и других элементов себестоимости продукции	контроль применяемых методов учета затрат, входящих в себестоимость продукции, не осуществляется	контроль применяемых методов учета затрат, входящих в себестоимость продукции, осуществляется не регулярно	регулярный контроль затрат	контроль затрат с анализом имеющихся отклонений	регулярный контроль затрат с анализом отклонений и своевременным устранением /снижением отклонений на основе анализа причин их возникновения и принятия оперативных решений по их устранению	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль дебиторов	контроль дебиторов не осуществляется	контроль дебиторов осуществляется нерегулярно	регулярный контроль дебиторов предприятия	регулярный контроль дебиторов предприятия с использованием внутренней информации предприятия относительно поведения дебиторов в прошлом с учетом значимости дебиторов	регулярный контроль дебиторов предприятия с использованием внутренней информации предприятия, а также внешней информации (рейтинговых агентств, банков) относительно поведения дебиторов в прошлом с учетом значимости дебиторов	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль за состоянием товарных и производственных запасов, включая физический контроль	контроль за состоянием товарных и производственных запасов не осуществляется	контроль за состоянием товарных и производственных запасов осуществляется нерегулярно	регулярный контроль за состоянием запасов осуществляется на выборочной основе	осуществляется тотальный контроль за состоянием запасов без оценки эффективности осуществляемых мероприятий	осуществляется тотальный контроль за состоянием запасов в условиях подтвержденной эффективности проводимых мероприятий	4	3	2	1	1
Риски	Риски	управление бизнес-	система управления бизнес-	система управления бизнес-	на предприятия внедрена	на предприятия внедрена	на предприятия внедрена	4	3	2	1	1

контроля	контрольных операций по видам	процессом	процессами не внедрена на предприятии в условиях высокой эффективности ее применения	процессами не внедрена на предприятии в условиях низкой эффективности ее применения	система управления бизнес-процессом, охватывающая все стадии бизнес- процесса: проектирование, исполнение, контроль бизнес-процессов, улучшение процессов, в условиях некоторого превышения затрат на ее внедрение и эффективности ее применения, возможно достижение эффективности внедрения системы при условии модернизации системы	система управления бизнес-процессом, охватывающая все стадии бизнес- процесса: проектирование, исполнение, контроль бизнес-процессов, улучшение процессов, оценка эффективности ее внедрения не осуществляется	система управления бизнес-процессом, охватывающая все стадии бизнес- процесса: проектирование, исполнение, контроль бизнес-процессов, улучшение процессов, в условиях обоснованной эффективности ее внедрения					
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль над информационными технологиями	отсутствие контроля в условиях высокого уровня автоматизации бизнес-процессов	отсутствие контроля в условиях низкого уровня автоматизации бизнес-процессов	осуществление выборочного контроля	осуществление непрерывного контроля в условиях неоправданно высокого уровня затрат на его проведение	осуществление непрерывного контроля в условиях высокой целесообразности его проведения	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски контрольных операций по видам	контроль за финансовыми потоками	финансовые потоки на предприятии не контролируются, сопоставление притоков и оттоков денежных средств не осуществляется	контроль за финансовыми потоками может быть признан неэффективным, значительный объем возникающих кассовых разрывов	осуществляется контроль за финансовыми потоками в моменты возникновения наиболее крупных оттоков и притоков	осуществление непрерывного контроля в условиях неоправданно высокого уровня затрат на его проведение	осуществление непрерывного контроля в условиях высокой целесообразности его проведения	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски отдельных операций мониторинга	мониторинг эффективности бизнеса, включая текущий мониторинг финансово-экономических показателей предприятия / проекта	мониторинг эффективности бизнеса, включая текущий мониторинг не проводится	неудовлетворительные результаты мониторинга, в ходе которого выявлена необходимость снижения риска путем: создания резервов и запасов, совершенствования технологий, уменьшения аварийности производства, материального стимулирования качества продукции; а также перераспределения риска между участниками путем индексирования цен, предоставления гарантий, различных форм страхования, залога имущества, системы взаимных санкций	регулярный мониторинг эффективности бизнеса, с целью оптимизации результатов мониторинга осуществляется создание систем мониторинга	регулярный мониторинг эффективности бизнеса, осуществляется внедрение систем мониторинга	сформированные и внедренные на предприятии системы мониторинга предусматривают сбор и обработку информации о меняющихся условиях ведения бизнеса и соответствующую корректировку проекта, графиков совместных действий участников, условий договоров между ними	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски отдельных операций мониторинга	измерение и анализ рисков	измерение и анализ рисков деятельности предприятия и реализации проекта, в частности, не осуществляется	измерение и анализ рисков деятельности предприятия не осуществляется, проведен минимальный анализ уровня возникающих рисков деятельности предприятия	измерение и анализ наиболее существенных рисков	измерение и анализ рисков, включающие выработку предложений, направленных на минимизацию последствий реализованных рисков	измерение и анализ рисков, включающие выработку предложений, направленных на минимизацию уровня возникающих рисков	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски отдельных операций мониторинга	оценка уровня контроля управления	оценка уровня контроля управления не осуществляется	осуществляется только субъективная самооценка уровня контроля управления	применяются разработанные заранее правила поведения участников в определенных «нештатных ситуациях» (в частности, сценарии, предусматривающие действия участников при тех или иных изменениях условий реализации проекта)	наличие координационного центра, осуществляющего синхронизацию действий участников при значительных изменениях условий реализации проекта	применение эффективной системы самооценки уровня контроля, основанной на применении высокоэффективного комплекса стандартизированных процедур в комплексе с независимой сторонней оценкой	4	3	2	1	1
Риски контроля	Риски отдельных операций мониторинга	корректировка организационно-экономического	требуется уточнение проектной документации и возможно другие	требуется корректировка математической модели эффективности проекта	требуется корректировка стратегии маркетинга проекта	требуется корректировка управления рисками	отсутствие необходимости корректировок	4	3	2	1	1

		механизма реализации проекта, выявленная в ходе мониторинга проекта	мероприятия									
Риски учета - анализа	Характеристика системы учета и анализа на предприятии	характеристика системы учета и анализа на предприятии	неотражение в учетной политике всей необходимой информации, отчетные формы составлены таким образом, что осуществление анализа практически невозможно	низкая пригодность для анализа используемых форм управленческого учета	учетные формы на предприятия в целом соответствуют потребностям предприятия для учета и анализа	высокая машиночитаемость учетных форм, возможность проведения эффективного анализа деятельности предприятия	высокая эффективность учетных форм в условиях совершенствования применяемых учетных форм и методов анализа на предприятии	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	содержание учетной политики предприятия	в учетной политике предприятия отражены не все аспекты ведения бухгалтерского учета, имеющие отношение к финансово-хозяйственной деятельности предприятия	в учетной политике предприятия отражена избыточная информация относительно применяемых принципов ведения бухгалтерского учета, не имеющая отношения к финансово-хозяйственной деятельности предприятия	в целом учетная политика соответствует финансово-хозяйственной деятельности предприятия, по некоторым аспектам ведения бухгалтерского учета предприятием закреплены способы ведения бухгалтерского учета, действующие по умолчанию	в учетной политике предприятия закреплены способы ведения бухгалтерского учета, имеющие непосредственное отношение к финансово-хозяйственной деятельности предприятия	в учетной политике предприятия закреплены способы ведения бухгалтерского учета, имеющие непосредственное отношение к финансово-хозяйственной деятельности предприятия, осуществляется их регулярный пересмотр	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	характер оценки основных средств	балансовая стоимость основных средств предприятия не пересматривалась в течение длительного времени в условиях существенного отклонения реальной стоимости основных средств от их балансовой оценки, в учетной политике отсутствует указание о характере оценки основных средств	балансовая стоимость основных средств предприятия не пересматривалась в течение длительного времени в условиях небольшого отклонения реальной стоимости основных средств от их балансовой оценки	балансовая стоимость основных средств предприятия не пересматривалась в течение длительного времени в условиях незначительного отклонения реальной стоимости основных средств от их балансовой оценки	оценка стоимости основных средств осуществляется в соответствии с реальной рыночной стоимостью	оценка стоимости основных средств осуществляется в соответствии с реальной рыночной стоимостью, осуществляется регулярный пересмотр стоимости основных средств	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	способы погашения стоимости основных средств, нематериальных и иных активов	применяемые методы начисления амортизации не соответствуют законодательству, в учетной политике отсутствует информация о применяемом способе амортизации основных средств	применяемые методы начисления амортизации соответствуют законодательству, требуется пересмотр применяемых методов начисления амортизации с целью адекватного формирования амортизационных фондов, отсутствует информация о способах оценки основных средств, приобретенных в обмен на другое имущество и способах оценки нематериальных активов, приобретенных не за денежные средства	применяемые методы начисления амортизации соответствуют законодательству и позволяют осуществлять формирование амортизационных фондов довольно адекватным способом	предусмотрено применение различных методов амортизации различных групп активов в целом позволяющих осуществлять формирование амортизационных фондов предприятия адекватным способом	предусмотрено применение различных методов амортизации различных групп активов, наиболее полно соответствующих характеру активов предприятия	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	оценка производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции (изделий)	в учетной политике отсутствует информация о применяемом способе оценки производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции (изделий)	наблюдаются несоответствие применяемых способов оценки производственных запасов, отраженным в учетной политике (н-р, выбран метод учета себестоимости конкретной единицы, а применяется метод ЛИФО или ФИФО) или наблюдается несоответствие способов учета, отраженных в учетной политике	метод отражения себестоимости, закрепленный в учетной политике применяется на практике предприятием и в целом адекватен масштабу и характеру деятельности и сложившейся макроэкономической ситуации	способы оценки производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции осуществлены оптимальным способом с учетом потребностей и характера деятельности предприятия	способы оценки производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции осуществлены оптимальным способом с учетом потребностей и характера деятельности предприятия, а также оптимальны с точки зрения трудозатрат на ведение учета	4	3	2	1	1

				макроэкономической ситуации (н-р, в условиях высокой инфляции используется метод ЛИФО)								
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	признание выручки от реализации продукции (изделий), работ (услуг)	в учетной политике полностью отсутствует информация о применяемом способе признания выручки от реализации	в учетной политике отсутствует информация о применяемом способе признания момента реализации по расходам долгосрочного характера	определены все существенные особенности признания выручки от реализации продукции: выбор способа группировки и списания затрат на производство продукции; выбор способа учета готовой продукции; выбор способа оценки готовой продукции, товаров отгруженных, незавершенного производства; выбор варианта сводного учета затрат на производство; определение сроков погашения расходов будущих периодов; выбор метода определения выручки от продажи продукции; признание момента реализации по работам долгосрочного характера; выбор способов распределения косвенных расходов между отдельными объектами учета и калькулирования; выбор метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции	все существенные особенности признания выручки от реализации определены оптимальным способом	все существенные особенности признания выручки от реализации определены оптимальным способом, в оперативном режиме осуществляется их пересмотр	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	изменения в учетной политике	пересмотр учетной политики предприятия не осуществляется в условиях необходимости ее пересмотра	пересмотр учетной политики предприятия не производится, что в значительной степени обусловлено реалиями финансово-хозяйственной деятельности предприятия	осуществляется периодический пересмотр учетной политики предприятия, что не всегда оправдано реалиями финансово-хозяйственной деятельности	осуществляется периодический пересмотр учетной политики предприятия, что обусловлено реалиями финансово-хозяйственной деятельности	осуществляется периодический пересмотр учетной политики предприятия, что обосновано реалиями финансово-хозяйственной деятельности, производятся обоснования изменений учетной политики	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика учетной политики	соответствие политики установленным правилам ее реализации	фактически требования учетной политики игнорируются при фактическом ведении бухгалтерского учета	наблюдаются отдельные нарушения положений учетной политики	на практике бухгалтерский учет ведется в четком соответствии с положениями учетной политики	на постоянной основе осуществляется выработка рекомендаций по совершенствованию учетной политики для финансовых, бухгалтерских целей и целей налогообложения	на постоянной основе осуществляется выработка рекомендаций по совершенствованию учетной политики для финансовых, бухгалтерских целей и целей налогообложения с оперативным внедрением оптимизационных мероприятий с соответствующим анализом эффективности их внедрения	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика первичного / нормативного учета	составление нормативных калькуляций, контроль за внесением в них всех текущих изменений	неизменность применяемых норм и нормативов в условиях динамичного изменения нормируемых величин на практике	неизменность применяемых норм и нормативов в условиях относительной неизменности нормируемых величин на практике	осуществляется текущее нормирование только товарных и производственных запасов	осуществляется текущее нормирование всех статей расходов	осуществляется текущее нормирование всех статей расходов, в оперативном режиме осуществляется контроль внесения необходимых изменений	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика первичного / нормативного	разработка внутризаводских цен и номенклатур-	внутризаводские цены и ценники разрабатываются без проведения соответствующих	внутризаводские цены и ценники разрабатываются без проведения соответствующих	внутризаводские цены и номенклатуры-ценники по всем существенным составляющим	внутризаводские цены и номенклатуры-ценники по всем существенным	внутризаводские цены и номенклатуры-ценники по всем существенным	4	3	2	1	1

	учета	ценников, применяемых при планировании и учете	обоснований (от достигнутого), их пересмотр не осуществляется в течение длительного времени	обоснований (от достигнутого), осуществляется их периодический пересмотр	затрат и по основным видам продукции разработаны с применением принципов систематизации нормативных затрат на изготовление продукции по сходным элементам затрат, производственных процессов и компонентов	составляющим затрат и по основным видам продукции разработаны с применением принципов повышения производительности и автоматизации труда, осуществляется их периодический пересмотр	составляющим затрат и по основным видам продукции разработаны с применением принципов повышения производительности и автоматизации труда, осуществляется их периодический пересмотр					
Риски учета - анализа	Характеристика первичного / нормативного учета	реальность / адекватность устанавливаемых нормативных затрат	на практике фактически возникает существенная экономия нормативных затрат по отношению к нормативным в связи с существенным завышением уровня нормативных затрат	превышение нормативных затрат в расчете на единицу продукции, обусловленное слабой загрузкой мощностей из-за нехватки сырья и технических сбоев	в целом нормативные затраты являются достаточно основанными	нормативные затраты рассчитаны наиболее оптимальным способом	нормативные затраты рассчитаны наиболее оптимальным способом, осуществляется их регулярный пересмотр	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика системы бухгалтерского учета	характеристика применяемых стандартов ведения бухгалтерского учета	предприятие осуществляет ведение бухгалтерского учета в соответствии с российскими стандартами, зачастую допускаются случаи ведения учета с нарушением требований действующих стандартов	предприятие осуществляет ведение бухгалтерского учета в соответствии с российскими стандартами, иногда допускаются случаи ведения учета с нарушением требований действующих стандартов	предприятие осуществляет ведение бухгалтерского учета в четком соответствии с российскими стандартами	на предприятии осуществляется переход к принятым в мировой практике стандартам бухгалтерского учета	на предприятии параллельно осуществляется ведение бухгалтерского учета по российским и международным стандартам	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика системы бухгалтерского учета	характеристика бухгалтерской службы предприятия	ведение бухгалтерского учета осуществляется одним человеком, что исключает возможность взаимозаменяемости сотрудников	ведение бухгалтерского учета осуществляется одним человеком, в составе других служб предприятия есть лицо, осуществляющее функции бухгалтера в момент его отсутствия	бухгалтерская служба состоит из двух работников, организационно- подчиненных финансовому директору предприятия	бухгалтерская служба организационно-независима от финансовых служб предприятия и подчиняется непосредственно главному бухгалтеру предприятия, в отдельные периоды времени численность бухгалтерской службы может быть признана избыточной	бухгалтерская служба организационно-независима от финансовых служб предприятия и подчиняется непосредственно главному бухгалтеру предприятия, численность бухгалтерской службы оптимальна	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика отчетности предприятия	характеристика применяемых отчетных форм	большая, громоздкая отчетность, объем применяемых отчетных форм не оправдан масштабами деятельности предприятия	большая, громоздкая отчетность, объем применяемых отчетных форм частично может быть оправдан масштабами деятельности предприятия, существуют пути оптимизации отчетных форм	объем применяемых отчетных форм в целом соответствует масштабам и характеру деятельности предприятия	объем применяемых отчетных форм в целом соответствует масштабам и характеру деятельности предприятия; оптимальное количество показателей в составе отчетности предприятия	оптимальное количество показателей в составе отчетности предприятия, на регулярной основе осуществляется аудит отчетности, позволяющий в оперативном режиме проводить корректировки в соответствии с текущей потребностью предприятия	4	3	2	1	1
Риски учета - анализа	Характеристика состояния анализа финансово-хозяйственной деятельности (ФХД)	общая характеристика анализа ФХД	анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия не производится	производится формальный анализ с целью достижения неотрицательного уровня прибыли предприятия	производится сравнительный ретро-анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	производится анализ резервов совершенствования финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений	производится сравнительный ретро-анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, на периодической основе производится анализ существующих резервов с соответствующим внедрением оптимизационных мероприятий и последующим оперативным мониторингом эффективности внедрения	4	3	2	1	1
Риски учета -	Характеристика	сравнительный	сравнительный анализ	сравнение фактических и	сравнение показателей	сравнение показателей с	определяется степень	4	3	2	1	1

анализа	состояния анализа финансово-хозяйственной деятельности (ФХД)	анализ инвестиционной деятельности	инвестиционной деятельности не производится	плановых (нормативных) показателей	внутренних структурных единиц предприятия (с целью поиска резервов повышения эффективности инвестиционной деятельности внутренних подразделений)	допустимыми пределами в связи с отсутствием стандартных показателей т.н. "средней" фирмы	отклонения основных результатов инвестиционной деятельности данного предприятия от среднеотраслевых с целью оценки инвестиционной позиции и выявления резервов повышения эффективности инвестиционной деятельности, с показателями конкурентов					
Риски учета - анализа	Характеристика состояния анализа финансово-хозяйственной деятельности (ФХД)	сопоставление уровня затрат и прибыли	сопоставление уровня затрат и прибыли не производится	производится формальный анализ уровня затрат и прибыли	сопоставление уровня затрат и прибыли производится в рамках проводимого анализа безубыточности	строгий контроль расходов и прибыли	строгий контроль расходов и прибыли, с периодическим пересмотром применяемых методов контроля, готовность закрыть производство в случае нерентабельности	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	полнота информации / исходных данных (информативность)	отсутствие достаточной информационной базы, позволяющей использовать в широком диапазоне экономико-статистические, аналоговые и некоторые другие методы оценки (в т.ч., рисков)/ неполнота информации о динамике технико- экономических показателей, параметрах новой техники и технологий, объективно не обусловленная, о состоянии внешней среды: о контрагентах, их имидже и финансовом состоянии /высокая вероятность принятия неверного решения в условиях недостаточной информации	недостаток информации о конкурентах, в т.ч., объективно обусловленный	достаточность используемой информационной базы, в т.ч., количественных показателей для принятия обоснованных решений	достаточность используемой информационной базы, в т.ч., количественных показателей для принятия обоснованных решений, дополнительно используемая информация существенно снижает существующую неопределенность	исчерпывающий характер соответствия полученных сведений целям сбора: обеспечивается возможность характеристики отдельных видов риска, построения необходимых рядов динамики (для рисков, проявляемых в динамике – инфляционного, процентного и т.п.) и требуемых группировок (при оценке статических видов риска, н-р, риска проектирования, риска финансирования проекта), возможность сопоставимой оценки суммы финансовых потерь в едином уровне цен	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	собственные источники информации по видам: текущие отчеты, финансовые отчеты и счета бухгалтерского учета	отчетные формы предприятия характеризуются существенным уровнем недостоверности (сырье и готовая продукция покупаются/продаются несколько раз в целях занижения прибыли, собственные средства включаются в состав кредиторской задолженности, фактические сроки задолженности (дебиторской/ кредиторской) не соответствуют балансовым)	информация, содержащаяся в отчетных формах предприятия недостаточна для формирования объективной оценки деятельности предприятия	информация, содержащаяся в отчетных формах предприятия достаточна для формирования достаточно объективной оценки деятельности предприятия	информация, содержащаяся в отчетных формах предприятия достаточна для формирования объективной оценки деятельности предприятия	на предприятии разработана система управленческой отчетности, позволяющая получить высокий уровень информационной прозрачности деятельности в условиях достаточной информационной доступности для заинтересованных пользователей	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	стандартные торговые условия, контракты, договора аренды, другие документы	стандартные формы договоров на предприятии не разработаны, предприятие в своей деятельности руководствуется формами контрагентов	стандартные формы договоров на предприятии не разработаны, предприятие в своей деятельности руководствуется типовыми формами договоров, рекомендуемыми	стандартные формы договоров разработаны, в них не содержатся условия минимизации рисков при взаимодействии с контрагентами	стандартные формы договоров разработаны, с отражением в них условий, минимизирующих риски во взаимодействии с контрагентами	стандартные формы договоров разработаны, с отражением в них условий, минимизирующих риски во взаимодействии с контрагентами, предприятием на	4	3	2	1	1

				законодательством			постоянной основе проводится работа, направленная на совершенствование применяемых контрактов, договоров, торговых условий					
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	информация об особенностях проводимых операций, безопасности и необходимых процедур расчета рисков, идентифицированных предприятием	технологический процесс предприятия не описан	на предприятии имеется описание технологического процесса в целом, особенности осуществления отдельных операций не описаны	на предприятии имеется описание технологического процесса в целом, особенностей осуществления отдельных операций	на предприятии имеется описание технологического процесса в целом, особенностей осуществления отдельных операций и требований к безопасности их исполнения	на предприятии имеется описание технологического процесса в целом, особенностей осуществления отдельных операций и требований к безопасности их исполнения, высшее руководство предприятия хорошо осведомлено об уровне возникающих рисков и готово к осознанному принятию возникающих рисков	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	публикации по технике безопасности	требования к технике безопасности на предприятии не разработаны	требования к технике безопасности разработаны, при этом не обеспечивают достаточный уровень безопасности производственного процесса	требования к технике безопасности обеспечивают достаточный уровень безопасности производственного процесса	требования к технике безопасности обеспечивают высокий уровень безопасности производственного процесса	требования к технике безопасности обеспечивают высокий уровень безопасности производственного процесса и помогают обнаружить риски, свойственные анализируемому производству, технологии и используемым материалам	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	отчеты менеджеров	отчеты менеджеров не составляются или являются недостоверными	содержат информацию о планах местоположения, фотографии и описательные материалы о помещениях фирмы	содержат информацию об активах предприятия: о видах, сроках службы и стоимости зданий, оборудования	раскрывают виды активности предприятия, информацию о программе производства и реализации, географическом распылении предприятия, основных источниках прибыли, области потенциального развития	содержат детальную информацию о потенциальных угрозах для фирмы, о зданиях, оборудовании, акциях и других ресурсах, об издержках, касающихся прошлых потерь, о финансовой ситуации фирмы, о ее зависимости от продавцов, покупателей, зависимости одного подразделения от другого	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	специальная литература о предприятии	деятельность предприятия характеризуется непрозрачностью, специальная литература о предприятии не издается	объем информации, содержащейся в специальной литературе о предприятии не является достаточным для обеспечения прозрачности его деятельности	в специальной литературе содержится информация о продукции предприятия	в специальной литературе содержится информация о продукции предприятия, о целях предприятия и его целевом имидже в глазах общественности	в специальной литературе содержится информация о продукции предприятия, о целях предприятия и его целевом имидже в глазах общественности, а также об основных финансовых показателях	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	оценки специалистов предприятия относительно ожидаемого развития экономической ситуации	предприятие не планирует свою деятельность	предприятие планирует свою деятельность в условиях неизменности макроэкономических параметров	предприятие планирует свою деятельность с применением прогнозов развития, разработанных специалистами предприятия, достоверность которых не всегда подтверждалась в предшествующие периоды	предприятие планирует свою деятельность с применением прогнозов развития, разработанных специалистами предприятия, достоверность которых практически всегда подтверждалась в предшествующие периоды	предприятие планирует свою деятельность с применением прогнозов развития, разработанных сторонними консалтинговыми агентствами	4	3	2	2	2

Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	источники информации, применяемые для финансового анализа	финансовый анализ деятельности предприятия не осуществляется	источники информации, используемые для финансового анализа не являются достаточными для его проведения	финансовый анализ деятельности предприятия осуществляется с применением основных отчетных форм: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств	финансовый анализ деятельности предприятия осуществляется с применением основных отчетных форм и дополнительной информации об общих капиталовложениях, потребности в оборотном капитале, общих производственных издержках, источниках финансирования	финансовый анализ деятельности предприятия осуществляется с применением объема информации, необходимого и достаточного для осуществления анализа всех основных моментов деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	литература конкурентов	информация о конкурентах, распространяемая публично, полностью отсутствует	информация о конкурентах, распространяемая публично, практически отсутствует	возможно получение общей информации о предприятии и специфике производимой им продукции из источников информации, распространяемых публично	информация конкурентов достаточна для формирования объективной оценки деятельности конкурентов	информация конкурентов достаточна не только для формирования объективной оценки о деятельности конкурентов, но и для осуществления мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности товаров предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	данные, полученные от контрагентов, включая данные операторов партнеров, данные из баз данных оптовых фирм	предприятие не использует данные контрагентов в условиях объективного наличия указанной информации	предприятие не использует данные контрагентов в условиях значительных сложностей получения указанной информации	в деятельности предприятия используется информация, предоставляемая контрагентами	кроме информации контрагентов, с целью информирования о рисках, которые имели место в прошлом, используются отчеты страховых компаний	дополнительно используются данные, получаемые через членство в промышленных союзах	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика используемых источников информации	данные средств массовой информации/ данные, полученные из общедоступных источников информации, экспертные оценки и прогнозы рейтинговых и аналитических агентств, в т.ч., пресса и печатные издания, материалы судебных заседаний	предприятие не использует данные средств массовой информации для проведения анализа в условиях объективного наличия указанной информации	предприятие не использует данные средств массовой информации в условиях объективного наличия незначительного числа публикаций, касающихся состояния отрасли функционирования и конкурентов предприятия	предприятие в своей деятельности использует данные средств массовой информации	основным источником информации, в т.ч., для анализа отрасли, являются данные печатных изданий, торговые журналы, промышленная литература (в целом, наиболее емкий и широко используемый метод получения информации)	предприятием дополнительно используются экспертные оценки и прогнозы рейтинговых и аналитических агентств, материалы судебных заседаний	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	надежность используемых источников информации	используемые источники получения информации не могут быть признаны надежными как в обеспечении бесперебойности поступающей информации, так и в плане достоверности информации	используемые источники получения информации не могут быть признаны надежными в первую очередь в плане обеспечения бесперебойности поступающей информации	относительная надежность используемых источников информации	высокий уровень надежности используемой предприятием информации	предприятием используются только абсолютно надежные источники информации (собственная информационная база, публикуемые статистические данные)	4	3	3	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	достоверность (корректность) информации	высокая вероятность принятия неверного решения, обусловленного недостоверностью информации (исходная неправильность, устаревание, фальсификация, дезинформация)	неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологий	информация соответствует единому информационному стандарту	высокая степень приближенности информации к первоисточнику	информационная база, обеспечивает подготовку альтернативных стратегических решений / высокая достоверность информации	4	3	2	1	1

Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	объективность информации / возможность накопления экономико-статистических данных	инвестиционный проект уникален, использование при оценке риска опыта реализации предшествующих аналогичных проектов и различных экономико-статистических данных невозможно	использование при оценке риска опыта реализации предшествующих аналогичных проектов и различных экономико-статистических данных ограничено и требует приведения показателей в сопоставимый вид	специфика проекта обуславливает возможность накопления приемлемого качества экономико-статистических данных	специфика проекта обуславливает возможность накопления объективных экономико-статистических данных	специфика проекта обуславливает возможность накопления экономико-статистических данных, с высокой степенью приближенности к специфике проекта, что позволяет дополнительно осуществлять мероприятия, направленные на оптимизацию проекта	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	объективность оценки, ограниченная используемой информацией	чрезмерно низкая объективность оценки, обусловленная отсутствием информационной базы и индикаторов для оценки риска	низкая объективность оценки, обусловленная недостаточностью и некачественностью информационной базы	объективность оценки ограничивается субъективностью восприятия информации и возможностью принятия неверного решения	информационная база, обеспечивает и способствует возможности принятия объективных решений	информационная база обеспечивает высокую объективность принимаемых решений	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	прозрачность информации, включая однозначность	высокий уровень непрозрачности информации, включая неоднозначность информации	существенные взаимные несоответствия в значениях исходных данных	возможно возникновение взаимных несоответствий в значениях исходных данных, в пределах, которые не могут оказать существенного влияния на реализацию проекта	достаточный уровень прозрачности информации, возможность неоднозначной трактовки информации практически отсутствует	высокий уровень прозрачности информации, однозначность информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	целостность, взаимосвязь	отсутствует единая информационная база на предприятии, необходимая информация практически отсутствует	отсутствует единая информационная база на предприятии, имеется только разрозненная информация	имеется достаточная информационная база	информационная база на предприятии может быть охарактеризована как целостная	информационная база на предприятии может быть охарактеризована как целостная с высоким уровнем взаимосвязанности показателей	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	значимость информации	в силу низкого уровня внимания, уделяемого значимости информации в процессе управления инвестиционным проектом, на предприятии отсутствует необходимая для управления информация, что приводит к существенным отрицательным финансовым результатам	в силу недостаточного уровня внимания, уделяемого значимости информации в процессе управления инвестиционным проектом, на предприятии отсутствует необходимая для управления информация, что приводит к существенным отрицательным финансовым результатам	руководством предприятия уделяется достаточное внимание значимости информации в процессе управления	высокий уровень осознания важности информации в процессе управления инвестиционной деятельностью (в т.ч., в процессе оценки риска)	высокий уровень осознания важности информации в процессе управления инвестиционной деятельностью (в т.ч., в процессе оценки риска), ежедневный учет изменений в информационной базе	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	релевантность	для оценки уровня проектных рисков используется информационная база, не имеющая достаточной связи с рассматриваемым проектом	для оценки уровня проектных рисков используется некачественная информационная база	используемая для оценки проекта информация универсальна	высокая степень приближения информации к существу вопроса или степень соответствия информации поставленной задаче	информация, используемая для анализа проекта полностью соответствует существу вопроса и поставленной задаче	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	доступность информации, включая уровень информационной асимметрии	полная недоступность информации	возможна недоступность ресурса в течение определенного периода времени	существует определенная асимметрия информации – важной информацией обладает только часть участников сделки	информация является доступной для участников сделки в объеме, достаточном для реализации проекта	информация является доступной для участников сделки в объеме, достаточном для эффективной реализации проекта, в постоянном режиме осуществляется процесс повышения уровня информационной прозрачности	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	актуальность / своевременность информации	актуальная информация на предприятии отсутствует, в условиях, когда отсутствие информации приводит к существенным отрицательным финансовым	существуют задержки в получении информации, которые оказывают незначительное влияние на финансовый результат деятельности предприятия	приемлемый уровень актуальности и своевременности информации	приемлемый уровень актуальности и своевременности информации, возможно отсрочить получение дополнительной	высокий уровень актуальности и своевременности информации	4	3	2	1	1

			результатам			информации, в связи с тем, что упущенная выгода от задержки принятия решения в будущем перекроется прибылью полученной от принятия решения на основе дополнительной информации						
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	стоимость информации, включая время на ее сбор и стоимость услуг внешних консультантов	информация настолько труднодоступна, что затраты на ее получение превышают эффект от использования информации	высокий риск неоправданных затрат на получение и распространение информации	стоимость используемой информации адекватна эффекту от ее использования	решения принимаются с учетом ценности информации (разницы между результатами решений, принятых с использованием информации и без него)	соблюдается баланс между объемом дополнительно привлекаемой информации и платой за ее привлечение	4	3	2	1	1
Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации	допущения, используемые при оценке / анализе исходных данных	допущения, используемые при анализе исходных данных, приводят к существенным финансовым потерям, вплоть до невозможности реализации проекта	допущения, используемые при анализе исходных данных, приводят к финансовым потерям, объем которых незначительно влияет на финансовый результат	приемлемый уровень адекватности реализуемого проекта применяемым допущениям	допущения, используемые при реализации проекта, не оказывают отрицательного влияния на финансовый результат деятельности предприятия	анализ реализации проекта осуществлялся на основании данных, которые в высокой степени соответствовали реальным условиям реализации проекта	4	3	2	1	1
Информационные риски	Информационная инфраструктура / Риск, связанный с документацией фирмы	достоверность формирования баз данных	неверный порядок документирования операций фирмы, приводящий к существенному искажению информации, используемой в процессе принятия стратегических и тактических решений	недостоверность формирования баз данных возможна в связи с возникновением случаев мелких ошибок персонала (ошибки ввода), программных ошибок, преднамеренных ошибок	достаточный уровень достоверности формирования баз данных	высокий уровень достоверности формирования баз данных	высокий уровень достоверности формирования баз данных, в условиях постоянно проводимой работы, направленной на повышение достоверности данных (в условиях экономической целесообразности проводимых мероприятий)	4	3	2	1	1
Информационные риски	Информационная инфраструктура / Риск, связанный с документацией фирмы	своевременность формирования баз данных	информационные базы не сформированы	несвоевременное поступление информации	в целом информационные базы формируются в сроки, обеспечивающие своевременное отражение информации, с допущением в редких случаях нарушений указанных сроков	информационные базы формируются в сроки, обеспечивающие своевременное отражение информации	информационные базы формируются в сроки, обеспечивающие своевременное отражение информации в условиях постоянного совершенствования на предприятии системы формирования информационных баз	4	3	2	1	1
Информационные риски	Информационная инфраструктура / Риск, связанный с документацией фирмы	общие параметры отчетности	упрощенное ведение клиентом баланса – активы и пассивы не детализируются по статьям, существует определенный уровень недоверности информации	упрощенное ведение клиентом баланса – активы и пассивы не детализируются по статьям	формируемая предприятием отчетность соответствует законодательно предъявляемым требованиям	формируемая предприятием отчетность соответствует законодательно предъявляемым требованиям, на предприятии осуществляются мероприятия, направленные на повышение уровня прозрачности информации путем разработки системы управленческой отчетности	формируемая предприятием отчетность соответствует законодательно предъявляемым требованиям, сформирована система управленческой отчетности, позволяющая осуществлять отчетных форм существенной степени детализации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Информационная инфраструктура / Риск, связанный с документацией фирмы	информационные сообщения	информационные сообщения отсутствуют в условиях объективно существующего недостатка информации	информационные сообщения отсутствуют в условиях возможности осуществления предприятием финансово-хозяйственной деятельности при отсутствии последних	осуществляется распространение информационных сообщений, с помощью которых до внешних и внутренних клиентов доводится необходимая	осуществляется распространение информационных сообщений до внешних и внутренних клиентов, включающих в себя не	осуществляется распространение информационных сообщений до внешних и внутренних клиентов, включающих в себя не	4	3	2	1	1

					информация	только минимально необходимую информацию, но и информацию, направленную на улучшение корпоративной культуры и повышение имиджа предприятия	только минимально необходимую информацию, но и информацию, направленную на улучшение корпоративной культуры и повышение имиджа предприятия, в условиях проведения комплекса мер, направленных на повышение информационной прозрачности предприятия					
Информационные риски	Информационная инфраструктура / Риск, связанный с документацией фирмы	культура обобщения и обработки информации	культура обобщения и обработки информации на предприятии отсутствует	культура обобщения и обработки информации на предприятии не обеспечивает наличие объективной управленческой информации	культура обобщения и обработки информации на предприятии не обеспечивает наличие приемлемой управленческой информации	культура обобщения и обработки информации на предприятии обеспечивает формирование объективной управленческой информации, существует возможность отсутствия определенных показателей, необходимых для принятия оперативных управленческих решений	культура обобщения и обработки информации на предприятии обеспечивает формирование объективной управленческой информации, достаточной для принятия высокоэффективных управленческих решений	4	3	2	1	1
Информационные риски	Информационная инфраструктура / Риск, связанный с документацией фирмы	доступ к информации о внешней и внутренней среде предприятия	практически полная недоступность информации	низкий уровень доступности информации о внешней и внутренней среде предприятия в условиях объективно существующей необходимости опубликования указанной информации с целью формирования позитивного имиджа предприятия	достаточный уровень доступности информации о внешней и внутренней среде предприятия для контрагентов предприятия	высокий уровень доступности объективно необходимой информации как для контрагентов предприятия, так и для внутренних клиентов	высокий уровень доступности объективно необходимой информации как для контрагентов предприятия, так и для внутренних клиентов, в условиях постоянно происходящего процесса, направленного на повышение информационной прозрачности предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характер способа движения информации (включает передачу, обработку, хранение и распространение информации)	вероятность искажения (при передаче и обработке) информации	возможна потеря / полное разрушение информации, полученной со времени последнего резервного копирования	возможно существенное искажение информации при передаче и обработке	низкое количество передаточных звеньев между первоисточником и конечным пользователем	обеспечивается высокая степень приближенности информации к первоисточнику	обеспечивается точность передачи информации, в условиях постоянного совершенствования каналов передачи информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характер способа движения информации (включает передачу, обработку, хранение и распространение информации)	вероятность потери информации при передаче	высокая вероятность потери информации, приводящая к существенному риску принятия неадекватного решения	возможны ошибки, связанные с передачей информации: отказ от доставки, недоставка информации, доставка по неверному адресу	существует вероятность потерь информации при передаче, объем которых не может существенным образом повлиять на финансовый результат деятельности предприятия	высокий уровень безопасности информационных каналов	высокий уровень безопасности информационных каналов в условиях постоянно осуществляемых мероприятий, направленных на повышение уровня защищенности информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характер способа движения информации (включает передачу, обработку, хранение и распространение информации)	каналы и методы коммуникации	высокий уровень потерь информации при передаче в связи в неоптимальностью каналов	высокий уровень потерь информации при передаче в связи высоким уровнем кривизны каналов	информационные каналы и методы коммуникации отличаются достаточным уровнем пропускной способности	информационные каналы и методы коммуникации отличаются хорошей пропускной способностью	информационные каналы и методы коммуникации отличаются хорошей пропускной способностью в условиях постоянно осуществляемых мероприятий, направленных на повышение скорости	4	3	2	1	1

							передачи данных и сокращением потерь информации при передаче					
Информационные риски	Риск способа распространения информации	используемые информационные каналы распространения информации	используемые каналы распространения информации не обеспечивают получение информации конечным пользователем	используемые каналы распространения информации приводят к потерям существенного объема информации при передаче	основным каналом распространения информации являются СМИ	через СМИ, законодательные и исполнительные органы власти, путем осуществления предприятием рекламных мероприятий	предприятием используется широкий спектр применяемых каналов распространения информации, обеспечивающих высокий уровень прозрачности и положительную деловую репутацию предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск способа распространения информации	информационная проницаемость вертикальных и горизонтальных информационных каналов	неудовлетворительная информационная проницаемость вертикальных и горизонтальных информационных каналов, решения принимаются в условиях информационной неинформированности	плохая информационная проницаемость вертикальных и горизонтальных информационных каналов, решения принимаются в условиях недостаточной информационной информированности	существующая сложность в организации строго регламентированного движения данных и их оперативного использования обусловлена быстро меняющимися условиями деятельности	хороший уровень проницаемости информационных каналов	хороший уровень проницаемости информационных каналов в условиях постоянно осуществляемых мероприятий, направленных на улучшение уровня информационной проницаемости	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск способа распространения информации	стоимость распространения информации	высокая вероятность того, что затраты на распространение информации не оправдают себя, н-р, реклама не принесет желаемого результата из-за разной ее интерпретации разными категориям потребителей	высокая вероятность того, что затраты на распространение информации приведут к существенному увеличению цены продукции, что сделает ее недоступной для широкого круга потребителей	в целом стоимость распространения информации является приемлемой	стоимость распространения информации полностью перекрывается выгодами, получаемыми от распространения значительного объема информации	стоимость распространения информации полностью перекрывается выгодами, получаемыми от распространения значительного объема информации, в условиях постоянно осуществляемых мероприятий, направленных на снижение стоимости распространения информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характер распространения информации о предприятии	достоверность данных о предприятии	фискальная отчетность предприятия отличается от истинного положения дел в результате намеренного искажения информации предприятием	фискальная отчетность предприятия отличается от истинного положения дел в результате непреднамеренного искажения информации предприятием	фискальная отчетность предприятия в целом соответствует реальному положению дел на предприятии	фискальная отчетность предприятия соответствует реальному положению дел на предприятии	фискальная отчетность предприятия соответствует реальному положению дел на предприятии, в постоянном режиме осуществляются мероприятия, направленные на повышение уровня осведомленности потребителя о характере деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характер распространения информации о предприятии	доступность информации об изделии предприятия	информация об изделиях предприятия полностью отсутствует	изделие находится на стадии проекта, требования известны в общих чертах	определены требования к изделию, характеристики определены в общих чертах	у потребителей сформировано довольно четкое представление о продукции предприятия	изделие хорошо известно, оценено покупателем, что приводит к формированию положительной деловой репутации предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск способа получения информации	методы получения информации	на предприятии не разработана политика получения информации	предприятием используется возможность получения информации с применением агентурных методов (платное систематическое выполнение человеком заданий в интересах предприятия)	предприятием используется документированная информация	предприятием используется документированная информация и информация, получаемая с применением метода сопроцессов (косвенных признаков), основанного на том, что любой процесс всегда сопровождают некоторые самостоятельные процессы, проявления которых можно обнаружить	создание в рамках проекта системы сбора и анализа информации, необходимой для анализа проектных рисков и оптимального управления ими, основанной на применении широкого спектра используемых источников информации	4	3	2	1	1

Информационные риски	Риск способа получения информации	эффективность системы поиска и обработки внешней информации	система поиска и обработки внешней информации на предприятии не разработана	система поиска и обработки внешней информации может быть признана недостаточно эффективной	существующая система поиска и обработки внешней информации может быть признана недостаточно эффективной, осуществляется создание эффективной системы сбора и анализа информации, необходимой для анализа проектных рисков и оптимального управления ими	создана эффективная система сбора и анализа информации, необходимой для анализа проектных рисков и оптимального управления ими	высокая скорость выполнения операций по сбору, передаче, обработке и выводу информации по продажам	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск способа получения информации	возможность получения предприятием сведений незаконным путем	предприятие в своей деятельности использует незаконные методы привлечения коммерческой информации, что приводит к возникновению уголовной ответственности в соответствии со статьёй 183 УК РФ	получение предприятием сведений незаконным путем ведет к потере доверия к предприятию, испорченной репутации, ослаблению конкурентных преимуществ	в целом предприятием используются законные способы получения информации	предприятием используется только законные способы получения информации	предприятием используется только законные способы получения информации, в условиях постоянного совершенствования системы получения информации и расширения числа используемых источников	3	2	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	единство в решении производственных, коммерческих, финансовых вопросов	решения принимаются изолированно друг от друга, на предприятии высокая доля противоречащих друг другу решений	на предприятии высокая доля невязаных, разрозненных решений	на предприятии внедрена унификация и типизация документации и документооборота	разработана политика, направленная на стандартизацию принятия управленческих решений на всех уровнях управления	разработана политика, направленная на стандартизацию принятия управленческих решений на всех уровнях управления, в условиях постоянного внедрения мер, направленных на совершенствование политики	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	эффективность обработки внутренней информации	низкая эффективность обработки внутренней информации, управленческая отчетность недостаточна для принятия обоснованных решений	невысокая эффективность обработки внутренней информации, значительное число отчетных форм, которое составляется, однако, на практике не используется	достаточная эффективность обработки внутренней информации	достаточная эффективность обработки внутренней информации, ускорение циркуляции информации, опережающее составление планов и графиков производства	высокая эффективность обработки внутренней информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	организация специального делопроизводства, порядка хранения, перевозки носителей коммерческой тайны	специальное делопроизводство отсутствует	утвержден порядок делопроизводства с документами, содержащими предпринимательскую тайну, который фактически не исполняется сотрудниками предприятия	утвержден порядок делопроизводства с документами, содержащими предпринимательскую тайну	утвержден порядок делопроизводства с документами, содержащими предпринимательскую тайну, осуществляется контроль за средствами копирования и размножения документов	утвержден порядок делопроизводства с документами, содержащими предпринимательскую тайну, осуществляется контроль за средствами копирования и размножения документов, в условиях постоянного осуществления мероприятий, направленных на повышение уровня защиты конфиденциальной информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	защищенность информации в средствах связи и компьютерной техники	предприятие не внедряет мероприятия, направленные на защиту информации в средствах связи и компьютерной техники	уровень защищенности коммерческой информации в средствах связи и компьютерной техники может быть охарактеризован как недостаточный в условиях осуществления низкоэффективных мероприятий, направленных на защиту информации	уровень защищенности коммерческой информации в средствах связи и компьютерной техники может быть охарактеризован как достаточный	уровень защищенности коммерческой информации в средствах связи и компьютерной техники может быть охарактеризован как высокий	уровень защищенности коммерческой информации в средствах связи и компьютерной техники может быть охарактеризован как высокий	4	3	2	1	1

							направленных на защиту информации					
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	характер ограничения количества лиц, имеющих доступ к информации, составляющей коммерческую тайну	информация, представляющая собой коммерческую тайну, доступна для широкого круга лиц, ограничения прав доступа к указанной информации практически отсутствуют	информация, представляющая собой коммерческую тайну, доступна для широкого круга лиц, ограничения прав доступа к указанной информации практически отсутствуют	характер защиты информации обеспечивает приемлемый уровень защиты конфиденциальной информации	характер защиты информации обеспечивает практически полную защиту конфиденциальной информации	характер защиты информации обеспечивает практически полную защиту конфиденциальной информации, в условиях обеспечения в постоянном режиме мер, направленных на повышение уровня защиты конфиденциальной информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	требования по обеспечению сохранности коммерческой тайны при проектировании и размещении специальных помещений, в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний	требования по обеспечению сохранности коммерческой тайны при проектировании и размещении специальных помещений, в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний не разработаны	требования по обеспечению сохранности коммерческой тайны при проектировании и размещении специальных помещений, в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний могут быть охарактеризованы как недостаточные	требования по обеспечению сохранности коммерческой тайны при проектировании и размещении специальных помещений, в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний могут быть охарактеризованы как достаточные	требования по обеспечению сохранности коммерческой тайны при проектировании и размещении специальных помещений, в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний могут быть охарактеризованы как достаточные, в условиях осуществления четкого контроля за их исполнением	требования по обеспечению сохранности коммерческой тайны при проектировании и размещении специальных помещений, в процессе НИОКР, испытаний и производства изделий, подписания контрактов, при проведении важных совещаний могут быть охарактеризованы как высоко эффективные, в условиях осуществления четкого контроля за их исполнением	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	охрана и пропускной режим на территорию предприятия, охрана основных зданий и сооружений	контроль за посещениями предприятия посторонними лицами не осуществляется, предприятие не имеет огороженной территории, охрана основных зданий и сооружений не осуществляется	контроль за посещениями предприятия посторонними лицами не осуществляется, территория предприятия огорожена, основные здания и сооружения не охраняются	на территории предприятия введен пропускной режим, территория предприятия огорожена, основные здания и сооружения не охраняются	на территории предприятия введен пропускной режим, территория предприятия огорожена, имеется охрана основных зданий и сооружений	на территории предприятия введен пропускной режим, территория предприятия огорожена, имеется охрана основных зданий и сооружений, в условиях обеспечения высокого уровня сохранности информационных ресурсов	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	разработка и осуществление мер по защите коммерческой тайны	составление схемы работы с конфиденциальными сведениями не осуществляется	отсутствует действенная защита коммерческой тайны, в том числе, в связи с пробелами в законодательстве, отсутствием судебной практики	разработка конкретных мер по защите коммерческой тайны, как на предприятии, так и за его пределами, и назначение ответственных исполнителей осуществляются в плановом порядке	разработка осуществляется в плановом порядке, организован систематический контроль за эффективностью предпринимаемых мер	разработка осуществляется в плановом порядке, организован систематический контроль за эффективностью предпринимаемых мер, ведется учет и охрана некоторых видов материалов и готовых изделий (в первую очередь, опытных образцов)	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	определение предмета защиты, т.е. разработка перечня сведений, составляющих коммерческую тайну, в котором выделяется наиболее ценная информация; выделение категории носителей конфиденциальной информации: персонал, документы, изделия	перечень сведений, представляющих собой коммерческую тайну, не разработан	перечень сведений, представляющих собой коммерческую тайну, разработан, однако содержит недостаточный объем информации, не обеспечивающий защиту информации	перечень сведений, представляющих собой коммерческую тайну, разработан	перечень сведений, представляющих собой коммерческую тайну, разработан и включает в себя группировку информации по уровню защиты информации	перечень сведений, представляющих собой коммерческую тайну, разработан и включает в себя группировку информации по уровню защиты информации, в постоянном режиме осуществляются мероприятия, направленные на выявление новой информации, содержащей коммерческую тайну	4	3	2	1	1

		и материалы, технические средства хранения, обработки и передачи информации										
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	разработка систем доступа к конкретным сведениям, составляющим коммерческую тайну	системы доступа к конкретным сведениям, составляющим коммерческую тайну, не разработаны	системы доступа к конкретным сведениям, составляющим коммерческую тайну, разработаны, но не обеспечивают сохранности сведений	системы доступа к конкретным сведениям, составляющим коммерческую тайну, разработаны и обеспечивают приемлемый уровень сохранности сведений, являющихся критичными для предприятия	системы доступа к конкретным сведениям, составляющим коммерческую тайну, разработаны и обеспечивают высокий уровень сохранности сведений	системы доступа к конкретным сведениям, составляющим коммерческую тайну, разработаны и обеспечивают высокий уровень сохранности сведений, в условиях постоянного совершенствования систем	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	установление периодов, в течение которых информация является коммерческой тайной	периоды, в течение которых информация является коммерческой тайной, не устанавливаются в условиях необходимости их установления	периоды, в течение которых информация является коммерческой тайной, не устанавливаются в условиях неосознанного предприятием отсутствия необходимости их установления	периоды, в течение которых информация является коммерческой тайной, не устанавливаются в условиях осознанного предприятием отсутствия необходимости их установления	периоды, в течение которых информация является коммерческой тайной, устанавливаются в условиях необходимости их установления	периоды, в течение которых информация является коммерческой тайной, устанавливаются, что существенно повышает эффективность режима защиты коммерческой тайны на предприятии	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	система ответственности персонала за сохранность конфиденциальных сведений	на предприятии не разработана система ответственности персонала за обеспечение защиты коммерческой информации	на предприятии разработана система ответственности персонала за обеспечение защиты коммерческой информации, которая не обеспечивает достаточного уровня защиты	персональная ответственность руководителей всех уровней за обеспечение сохранности конфиденциальной информации, включая материальную	персональная ответственность руководителей всех уровней за обеспечение сохранности конфиденциальной информации, включая материальную; дополнительно введена система распределения ответственности за защиту конфиденциальной информации между сотрудниками	персональная ответственность руководителей всех уровней за обеспечение сохранности конфиденциальной информации, включая материальную; дополнительно введена система распределения ответственности за защиту конфиденциальной информации между сотрудниками, в условиях постоянного совершенствования защиты информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика порядка работы с информацией и доступа к ней / в том числе, режим защиты конфиденциальной информации	проверка надежности принятых мер обеспечения коммерческой тайны	предприятие является легкодоступным объектом для явного и тайного заимствования интеллектуальной собственности и коммерческой информации	проверка надежности принятых мер обеспечения коммерческой тайны на предприятии практически не осуществляется	осуществляется в плановом порядке	разработана система обучения исполнителей правилам обеспечения сохранности коммерческой тайны	осуществляется в плановой порядке, а также в срочном порядке в случае выявления отклонений, в условиях планирования действий по активизации и стимулированию лиц, задействованных в защите информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	утечка информации	высокая вероятность утечки информации вследствие коммерческого / промышленного шпионажа с целью финансового мошенничества	высокая вероятность утечки информации, являющейся критичной для деятельности предприятия	вероятность утечки информации, не являющейся критичной для предприятия, оценивается как средняя	вероятность утечки информации, не являющейся критичной для предприятия, оценивается как низкая	вероятна специально организованная предприятием для оказания нужного влияния на конкурентов / клиентов предприятия утечка информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	сложность информационной системы	высокий риск осуществления по отношению к информационной системе различных угроз: проникновение в систему	информационная система на предприятии может быть охарактеризована как простая, что обусловлено невозможностью разработки	информационная система на предприятии может быть охарактеризована как простая, что является допустимым для достаточно эффективного	информационная система на предприятии может быть охарактеризована как сложная, что объективно обусловлено особенностями	информационная система на предприятии может быть охарактеризована как сложная, что объективно обусловлено особенностями	4	3	2	1	1

	информации		извне или несанкционированный доступ изнутри компании в связи со сложностью информационной системы	на предприятии системы мер, направленной на защиту информации в условиях объективно существующей необходимости использования на предприятии более сложной информационной системы	функционирования предприятия, разработанная на предприятии система мер, направленных на защиту конфиденциальной информации обеспечивает приемлемый уровень защиты информации	финансово-хозяйственной деятельности предприятия, при этом разработанная на предприятии система мер, направленных на защиту конфиденциальной информации обеспечивает приемлемый уровень защиты информации	финансово-хозяйственной деятельности предприятия, разработанная на предприятии система мер, направленных на защиту конфиденциальной информации обеспечивает высокий уровень защиты информации					
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	характеристика режима информационной безопасности	режим информационной безопасности на предприятии не установлен	низкая защищенность информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных и преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, чреватых нанесением ущерба владельцам или пользователям информации и поддерживающей инфраструктуры	уязвимости ресурсов идентифицированы и их уровни оценены; угрозы идентифицированы и их уровни оценены	приемлемый уровень информационной безопасности на предприятии, расходы, связанные с информационной безопасностью, являются оправданными	высокий уровень информационной безопасности на предприятии, расходы, связанные с информационной безопасностью, являются оправданными, осуществляется периодический пересмотр и анализ системы информационной безопасности с применением результатов предыдущей оценки	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	возможность утечки коммерческой тайны	разглашенная коммерческая информация о разрабатываемом проекте может составить порядка 25% всех документации проекта и может подтолкнуть конкурентов к параллельным разработкам, у конкурентов имеются более выгодные позиции в данной области и существует вероятность более скорого достижения ими результата, что приведет к нецелесообразности разработок предприятия и возможному банкротству	возможность разглашения коммерческой информации о разрабатываемом проекте может подтолкнуть конкурентов к параллельным разработкам	нарушение конфиденциальности в случаях несанкционированного доступа штатных сотрудников или посторонних лиц	возможность утечки коммерческой тайны оценивается как низкая	возможность утечки коммерческой тайны оценивается как низкая, в условиях осуществления в постоянном режиме мероприятий, направленных на повышение степени защиты информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	режим защиты коммерческой тайны	режим защиты коммерческой тайны на предприятии отсутствует	утрата конфиденциальной информации может привести к снижению выручки от реализации и прибыли на 25%	утвержден порядок работы с информацией и доступа к ней, включающий в себя комплекс правовых, административных, организационных, инженерно-технических, финансовых, социальных и иных мер, основывающихся на правовых нормах РФ и организационно-распорядительных положениях руководителя предприятия	сохранность информации достигается тем, что помимо утвержденного порядка работы и доступа к информации, в особом секрете держатся небольшие, но стратегические подробности технологии дела и доступ к ним имеется только у ключевых сотрудников предприятия	сохранность информации достигается тем, что помимо утвержденного порядка работы и доступа к информации, в особом секрете держатся небольшие, но стратегические подробности технологии дела и доступ к ним имеется только у руководителя предприятия	4	3	2	1	1
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	юридическая сохранность предприятия	информация юридически не принадлежит предприятию	значительная часть информации юридически не принадлежит предприятию	юридически практически вся информация принадлежит предприятию	юридически вся информация принадлежит предприятию	юридически вся информация принадлежит предприятию, на предприятии осуществляются мероприятия направленные на обеспечение исключительно легальных способов получения информации и исключения возможности получения	4	3	2	1	1

							конкурентами предприятия информации с применением легальных способов приобретения информации					
Информационные риски	Риск, связанный с нарушением информационной безопасности / хранение информации	характер потерь возникающих в результате несоблюдения режима конфиденциальности	возможно появление (искусственное создание конкурентами) трудностей в закупках сырья, технологии, оборудования	возможно ограничение сотрудничества с деловыми партнерами, снижение вероятности заключения выгодных контрактов, возникновение проблем в выполнении договорных обязательств, рост затрат на создание новой рыночной стратегии, изменение структуры маркетинговых исследований	возможно снижение возможности продажи лицензий на собственные научные разработки, потеря приоритета в освоенных областях научно-технического прогресса, рост затрат на переориентацию деятельности исследовательских подразделений	потери, возникающие в результате утечки информации, маловероятны и незначительны по размеру в результате осуществления мер, направленных на защиту конфиденциальной информации	возможно возникновение положительного финансового результата вследствие специально организованной утечки информации	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика системы безопасности предприятия / политики информационной безопасности предприятия	документы, определяющие политику информационной безопасности (руководящие документы и стандарты в области ИБ, основные положения политики ИБ)	документы, определяющие политику информационной безопасности, на предприятии не разработаны	на предприятии документально закреплены исключительно основные положения политики информационной безопасности	документы, определяющие политику информационной безопасности, содержат, в основном, общие вопросы, без указания четкого перечня конкретных мер	на предприятии разработаны документы, определяющие политику информационной безопасности, включающие следующие вопросы: управление доступом к средствам вычислительной техники (СВТ), программам и данным, антивирусную защиту, вопросы резервного копирования, проведение ремонтных и восстановительных работ, информирование об инцидентах в области ИБ	на предприятии разработаны документы, определяющие политику информационной безопасности, включающие вопросы: управление доступом к средствам вычислительной техники (СВТ), программам и данным, антивирусную защиту, вопросы резервного копирования, проведение ремонтных и восстановительных работ, информирование об инцидентах в области ИБ, в постоянном режиме осуществляются мероприятия, направленные на усиление режима информационной безопасности	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика системы безопасности предприятия / политики информационной безопасности предприятия	выбор средств контроля режима информационной безопасности / выбор средств контроля и управления, обеспечивающих режим информационной безопасности; установление границ, в которых предполагается поддерживать режим информационной безопасности	высокая вероятность неправильной кодировки информации; границы в которых планируется поддерживать режим информационной безопасности, не определены	высокая вероятность неправильной кодировки информации; границы в которых планируется поддерживать режим информационной безопасности, определены	применяемые на предприятии средства контроля и управления, обеспечивают приемлемый режим информационной безопасности	комплексная система информационной безопасности на всех этапах жизненного цикла, с четким обозначением границ системы (объекта)	комплексная система информационной безопасности на всех этапах жизненного цикла, с четким обозначением границ системы (объекта) в условиях постоянного осуществления комплекса мер, направленных на совершенствование системы информационной безопасности	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика системы безопасности предприятия / политики информационной безопасности	практические шаги описания политики информационной безопасности, план описания границ системы	описание политики информационной безопасности не осуществляется, план описания границ системы не составляется	описаны только ресурсы информационной системы, подлежащие защите	описана существующая структура, а также проанализированы изменения, которые предполагается внести в связи с разработкой (модернизацией) автоматизированной системы,	описана существующая структура, а также проанализированы изменения, которые предполагается внести в связи с разработкой (модернизацией)	описана существующая структура, а также проанализированы изменения, которые предполагается внести в связи с разработкой (модернизацией)	4	3	2	1	1

	предприятия				описано размещение средств вычислительной техники и поддерживающей инфраструктуры, ресурсы информационной системы, подлежащие защите	автоматизированной системы, описаны ресурсы автоматизированной системы следующих классов: средства вычислительной техники, данные, системное и прикладное программное обеспечение; разработана система критериев и методология получения оценок по этим критериям	автоматизированной системы, описаны ресурсы автоматизированной системы следующих классов: средства вычислительной техники, данные, системное и прикладное программное обеспечение; разработана система критериев и методология получения оценок по этим критериям; на постоянной основе осуществляется разработка мер, направленных на совершенствование существующей политики информационной безопасности					
Информационные риски	Характеристика системы безопасности предприятия / политики информационной безопасности предприятия	технология обработки информации и решаемые задачи	применяемая на предприятии технология обработки информации не обеспечивает соблюдение режима информационной безопасности	применяемая на предприятии технология обработки информации не обеспечивает соблюдение режима информационной безопасности	применяемая на предприятии технология обработки информации в целом обеспечивает соблюдение режима информационной безопасности	применяемая на предприятии технология обработки информации обеспечивает соблюдение режима информационной безопасности, для решаемых задач построены модели обработки информации в терминах ресурсов	применяемая на предприятии технология обработки информации обеспечивает соблюдение режима информационной безопасности, для решаемых задач построены модели обработки информации в терминах ресурсов, на постоянной основе проводятся мероприятия, направленные на совершенствование технологии обработки информации, в т.ч., с точки зрения информационной безопасности	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика системы безопасности предприятия / политики информационной безопасности предприятия	проведение оценки рисков/ формирование подхода к управлению рисками / выбор контрмер и управление рисками / выбор подхода к управлению рисками и определение дополнительных требований к оценке рисков	выбор контрмер и управление рисками на предприятии не осуществляется, в условиях объективно присутствующей необходимости проведения расширенного варианта анализа рисков	выбор контрмер и управление рисками на предприятии не осуществляется, в условиях возможности проведения минимального варианта анализа рисков	основные возможные риски на предприятии идентифицированы, базовый уровень защищенности является достаточным	на предприятии разработаны документы, в которых описаны угрозы безопасности, уязвимости, возможные результаты негативного воздействия/ контрмеры, структурированные по уровням: административному, процедурному, программно-техническому /выбор подхода к управлению риском зависит от уровня требований, предъявляемых в организации к режиму информационной безопасности, характера принимаемых во внимание угроз (спектра воздействия угроз) и эффективности потенциальных контрмер	на предприятии разработаны документы, в которых описаны угрозы безопасности, уязвимости, возможные результаты негативного воздействия/ контрмеры, структурированные по уровням: административному, процедурному, программно-техническому /выбор подхода к управлению риском зависит от уровня требований, предъявляемых в организации к режиму информационной безопасности, характера принимаемых во внимание угроз (спектра воздействия угроз) и эффективности потенциальных контрмер, оценена вероятность угроз, определены уязвимости ресурсов; контрмеры, применяемые на	4	3	2	1	1

							предприятия, высокоэффективны					
Информационные риски	Характеристика системы безопасности предприятия / политики информационной безопасности предприятия	аудит системы управления информационной безопасностью	аудит системы управления информационной безопасностью не проводится	аудит системы управления информационной безопасностью проводится формально	на предприятии осуществлена сертификация системы управления информационной безопасностью на соответствие стандартам безопасности: определена периодичность проведения совещаний по тематике ИБ на уровне руководства, включая периодический пересмотр положений политики ИБ, порядок обучения всех категорий пользователей информационной системы по вопросам ИБ; подготовлена ведомость соответствия (оценка целесообразности использования контрмер)	проводится регулярный аудит системы информационной безопасности, система информационной безопасности соответствует требованиям, предъявляемым российскими стандартами безопасности	проводится регулярный аудит системы информационной безопасности, система информационной безопасности соответствует требованиям, предъявляемым не только российскими, но и международными стандартами	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика легальных каналов утечки информации на предприятии	характеристика легальных каналов утечки информации на предприятии	высокий риск утечки информации в связи с широким использованием в деятельности предприятия принципа работы со стажерами и/или приглашения специалистов по срочным контрактам, публикации сотрудниками предприятия научных статей с указанием сути разработок, и/или приглашения сотрудников / сотрудниками сторонних лиц для оппонирования диссертаций или других научных работ и/или получения целевых отзывов у ведущих специалистов	повышенный риск утечки информации в связи с чрезмерно детальным изложением формулы изобретения при оформлении заявки и/или передачей документации на экспертизу и депонирование в государственные учреждения и/или передачей опытного образца изделий на испытание потенциальным покупателям или партнерам	средний риск утечки информации в связи с используемыми в деятельности предприятия описанием секретов в инвестиционном проекте при оформлении кредитов и/или подготовкой пояснительной записки при получении грантов и финансовой помощи от зарубежных спонсоров и/или публикацией в патентном бюллетене при регистрации прав на объекты интеллектуальной собственности и/или разработкой целевых научно-исследовательских работ по выделенным грантам	риск утечки информации может быть охарактеризован как умеренный в связи с осознанным принятием указанного риска путем участия в совместных разработках с равными правами на использование результатов с посредниками и партнерами и/или путем получения консультаций по смежной или подобной тематике у обладателей ноу- хау, в адвокатских и консультационных фирмах и/или обращение за консультацией к зарубежным консалтинговым фирмам и передача им запрашиваемой информации	риск утечки информации может быть охарактеризован как низкий в связи с использованием предприятием исключительно следующих легальных каналов утечки информации: публикация рекламных проспектов с описанием технических преимуществ и/или реклама, печатная продукция, пресса, ответы на вопросы при выступлениях на семинарах или симпозиумах	4	3	2	1	1
Информационные риски	Характеристика нелегальных каналов утечки информации на предприятии / неэтичные каналы утечки информации	характеристика нелегальных каналов утечки информации на предприятии	предприятие является объектом промышленного или коммерческого шпионажа	возможна утечка информации в результате переманивания и подкупа ключевых сотрудников предприятия, получения сведений путем их выведывания у сотрудников предприятия, в т.ч., в связи с отсутствием долгосрочных контрактов со специальными условиями с принятыми на работу и работающими высококвалифицированными специалистами	возможна утечка информации в результате кражи документации, проникновения к компьютерную сеть, использования подслушивающих устройств, подслушивания телефонных переговоров, на предприятии, внедряются меры, направленные на обеспечение физической защиты информации и информации в компьютерных сетях	на предприятии внедрена система физической защиты информации и информации в информационных сетях, обеспечивается стабильность кадрового состава с целью избежать утечек информации, в трудовых договорах предусмотрены обязательства о неразглашении коммерческой тайны – возможность применять различные санкции к виновникам в утечке конфиденциальной информации	на предприятии внедрена высокоэффективная система физической защиты информации и информации в информационных сетях, применяется политика стимулирования ключевых сотрудников, как материального (регулярные вознаграждения), так и морального (привлечение к управлению компанией)	4	3	2	1	1
Риски автоматизац	Развитие информационных	автоматизация технологий	основной упор в совершенствовании	существует определенная неэффективность	автоматизированная технология создает необходимую	уровень автоматизации приводит к оптимизации	сбор и обработка данных осуществляется в	4	3	2	1	1

ии	технологий	выполнения бизнес-процессов	деятельности предприятия на автоматизацию, без сочетания его с другими направлениями, без учета ограниченности потенциала автоматизации, что ведет к значительному числу ошибок	информационной поддержки / недостаточное внедрение систем поддержки управленческих решений, опирающихся на экономико-математические методы	организационную гибкость	производственного процесса, ускорению процесса принятия решений, улучшению контроля за реализацией решений / применение комплексных инженерных систем при выполнении работ	соответствии с тактом протекания производственного процесса (максимальное приближение шага управления к реальному масштабу времени) / интеграция внутренних бизнес-процессов и переход на процессное управление организацией на базе информационных технологий / повсеместное сокращение ручного труда					
Риски автоматизации	Развитие информационных технологий	совершенствование структуры потоков информации и системы документооборота	на предприятии применяется система бумажного документооборота	регламентация документооборота	осуществлена замена бумажных носителей данных на оптико-магнитные, прямой доступ к информационному продукту	высвобождение времени работников для интеллектуальной деятельности за счет автоматизации работы, сокращение общей длительности цикла процесса	документооборот полностью унифицирован, в оперативном режиме возможно получение информации о состоянии работы с документом	4	3	2	1	1
Риски автоматизации	Развитие информационных технологий	уровень автоматизации процессов, в т.ч., процесса составления отчетности	лоскутная автоматизация деятельности, приводящая к тому, что на передачу информации уходит до 80% рабочего времени	недостаточный уровень развития технического и программного обеспечения информационных систем	преимущественное составление отчетности автоматизированным способом	преимущественное составление отчетности автоматизированным способом, на регулярной основе осуществляется работа по повышению уровня автоматизации бизнес-процессов	высокий уровень автоматизации бизнес-процессов предприятия, позволяющий оценить систему автоматизации процессов как эффективную	4	3	2	1	1
Риски автоматизации	Развитие информационных технологий	соответствие современным требованиям инфраструктуры фирм: системы отчетности, платежной системы, взаимоотношений с банком, компьютерной системы, офиса и т.д.	инфраструктурный уровень развития предприятия делает взаимодействие с контрагентами невозможным	инфраструктурный уровень развития предприятия делает взаимодействие с контрагентами неэффективным	сложившийся инфраструктурный уровень делает возможным эффективное взаимодействие с контрагентами	сложившийся инфраструктурный уровень создает позитивную деловую репутацию предприятия, позволяющую эффективно осуществлять взаимодействие с контрагентами	сложившийся инфраструктурный уровень создает высокую позитивную деловую репутацию предприятия, позволяющую расширять уровень сотрудничества с контрагентами	4	3	2	1	1
Риски автоматизации	Развитие информационных технологий	возможность изменения масштабов бизнеса с помощью информационных технологий	деятельность предприятия не автоматизирована, что делает ее расширение практически невозможным	уровень автоматизации деятельности существенно сужает возможности предприятия в расширении деятельности	сложившийся уровень автоматизации делает возможным расширение деятельности предприятия при условии существенных финансовых вложений	сложившийся уровень автоматизации делает возможным расширение деятельности предприятия при отсутствии необходимости осуществления существенных финансовых вложений	существует возможность и объективные предпосылки для существенного расширения масштабов деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски автоматизации	Риск автоматизации процессов	риск, связанный с использованием технических средств и систем коммуникации	высокий уровень сложности используемых технических средств и систем коммуникации и низкий уровень квалификации персонала ведет к существенным затратам, возникающим в связи с неправильной эксплуатацией оборудования	высокий уровень сложности используемых технических средств и систем коммуникации и низкий уровень квалификации персонала делает невозможным использование технических средств на практике	высокий уровень сложности используемых технических средств и систем коммуникации и низкий уровень квалификации персонала ведет к неполному использованию технических средств на практике	уровень квалификации персонала делает возможным применение технических средств и систем коммуникаций	сложившийся высокий уровень квалификации персонала делает возможным оптимальное использование технических средств и средств коммуникации на практике	4	3	2	1	1
Риски	Риск	риск, связанный с	неудовлетворительное	существуют определенная	эксплуатация информационных	осуществляется	осуществляется	4	3	2	1	1

автоматизаци и	автоматизации процессов	использованием программных средств и информационных технологий, включая: 1) риски эксплуатации информационных систем – выполнения текущих, повторяющихся без изменения операций, направленных на достижение определенных целей	состояние автоматизированных систем: высокий риск ошибок и сбоев в программном обеспечении электронных технологиях и системах коммуникации и т.п.	неадекватность, ошибочность и/или возникают отказы в используемых в бизнес- процессах информационных технологий	систем делает возможным выполнение текущих производственных операций	эффективная эксплуатация информационных систем, процент потерь возникающих от ее неэффективной эксплуатации не превышает 5 % прибыли предприятия	эффективная эксплуатация информационных систем					
Риски автоматизаци и	Риск автоматизации процессов	2) риски адаптации существующих информационных технологий под изменяющиеся условия ведения бизнеса	негибкость информационных технологий делает невозможным ее адаптацию под изменяющиеся условия бизнеса	негибкость информационных технологий делает адаптацию под изменяющиеся условия бизнеса труднореализуемой и затратной	существует возможность адаптации бизнеса под изменяющиеся условия ведения бизнеса, при этом требуются существенные капитальные вложения	существует возможность адаптации бизнеса под изменяющиеся условия ведения бизнеса, при этом требуются незначительные финансовые вложения	гибкость существующих информационных технологий делает возможность их адаптации к изменениям без осуществления существенных преобразований систем	4	3	2	1	1
Риски автоматизаци и	Риск автоматизации процессов	3) риски внедрения новых информационных технологий с целью получения конкурентных преимуществ для бизнеса	технический уровень предприятия делает невозможным внедрение новых информационных технологий	технический уровень предприятия и квалификации персонала ведет к возникновению существенного числа ошибок в процессе внедрения новых информационных технологий, и, как следствие, существенных затрат в связи с неэффективным внедрением	технический уровень предприятия делает возможным внедрение новых информационных технологий с необходимостью осуществления дополнительных затрат на внедрение с целью получения конкурентных преимуществ для бизнеса	технический уровень предприятия делает возможным внедрение новых информационных технологий без дополнительных затрат на внедрение с целью получения конкурентных преимуществ для бизнеса	сложившийся технический уровень информационных технологий является высоким в сравнении с уровнем основных конкурентов и делает возможным получение конкурентных преимуществ без необходимости улучшения используемых информационных технологий	4	3	2	1	1
Риски автоматизаци и	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	доступ к информационной системе предприятия	осуществляется большим число людей, использующим небезопасные коммуникационные сети	осуществляется небольшим число людей, использующим небезопасные коммуникационные сети	осуществляется большим число людей, использующим безопасные коммуникационные сети	в разработке применены высокие информационные стандарты	обеспечен безопасный разрешенный доступ к информационной системе предприятия	4	3	2	1	1
Риски автоматизаци и	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	надежность информационной системы предприятия / информационных сетей / защищенность конфиденциальной информации	возможен риск потери конфиденциальной информации из-за невосприимчивости критической информации вследствие ошибок и злого умысла	адекватная оценка угрозы и уязвимости ценностей фирмы отсутствует	обеспечена защита от существенных финансовых потерь путем оценки неизвестных финансовых экспозиций, обзора ценностей под риском с целью укрепления системы риск-менеджмента в сфере размещения капитала	в разработке применены высокие информационные стандарты	сильная система защиты данных предотвращает несанкционированный доступ к информации	4	3	2	1	1
Риски автоматизаци и	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	надежность учета и отчетности при работе с электронной компонентой на предприятии	возможность утечки конфиденциальной информации в результате передачи отчетов с применением системы интернет	недостаточная надежность учета и отчетности при работе с электронной компонентой на предприятии	возможность потерь информации в результате передачи отчетов с применением системы интернет, суммарный объем финансовых потерь не превышает 5% финансового результата предприятия	надежность учета и отчетности при работе с электронной компонентой на предприятии обеспечена в достаточном размере	высокая надежность учета и отчетности при работе с электронной компонентой на предприятии	4	3	2	1	1
Риски автоматизаци и	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	инфраструктура безопасности коммуникационных систем кодирования	недостаточная надежность системы защиты информации против хакеров, сложность использования	недостаточная надежность системы защиты информации против хакеров, простота использования	достаточная надежность системы защиты информации против хакеров, сложность использования потенциальными	достаточная надежность системы защиты информации против хакеров, простота	система защиты информации отвечает требованиям высокой информационной	4	3	2	1	1

		(пароли, коды, биометрическая идентификация, смарт-пароли)	потенциальными пользователями	потенциальными пользователями	пользователями	использования потенциальными пользователями	безопасности и простоты использования потенциальными пользователями					
Риски автоматизации	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	совместимость информационных и транзакционных технологий, используемых предприятием и его поставщиками, потребителями и партнерами	полная несовместимость информационных и транзакционных технологий предприятия с информационными технологиями поставщиков, потребителей и партнеров, делающая взаимодействие невозможным	высокий процент несовместимости информационных и транзакционных технологий предприятия с информационными технологиями поставщиков, потребителей и партнеров, делающий взаимодействие затруднительным	существует определенная несовместимость информационных и транзакционных технологий предприятия с информационными технологиями поставщиков, потребителей и партнеров, создающая несущественные проблемы во взаимодействии	высокий процент совместимости информационных и транзакционных технологий предприятия с информационными технологиями поставщиков, потребителей и партнеров	полная совместимость технологий предприятия с информационными технологиями поставщиков, потребителей и партнеров	4	3	2	2	2
Риски автоматизации	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	возможность возникновения ситуаций несоблюдения законодательства	возможно возникновение ситуаций неуплаты налогов, невозможности установления юрисдикции, привлечения к ответственности из-за осуществления операций на территории различных государств, приводящее к потерям, в размере, превышающем 25% финансового результата предприятия	возможно возникновение ситуаций неуплаты налогов, невозможности установления юрисдикции, привлечения к ответственности из-за осуществления операций на территории различных государств, приводящее к потерям, в размере, не превышающем 25% финансового результата предприятия	последствия ослабления национальных экономических границ, происходящее вследствие электронной торговли и электронных платежей через пластиковые карты, не носящее критичного характера для предприятия	высокий процент совместимости национальных регуляторных режимов предприятия и его контрагентов	полная совместимость регуляторных режимов предприятия и его контрагентов	4	3	2	2	2
Риски автоматизации	Риски, связанные с использованием Интернета / риски Интернет- бизнеса	сохранение репутации фирмы при ведении интернет-бизнеса	возможно нелегальное использование фирменных и персональных файлов, в размере превышающем 25% финансового результата предприятия	возможно нелегальное использование фирменных и персональных файлов, существующая политика контроля за информацией приводит к ограничению потерь, в размере не превышающем 25% финансового результата предприятия	разработана политика конфиденциальности и контроля за надежностью процедур	высокая защита от разглашения персональных и внутрифирменных сведений, касающихся самой фирмы и ее акционеров	эффективность использования интернет-технологий, приводящая к повышению деловой репутации предприятия	4	3	2	1	1
Риски системы управления рисками	Характеристика системы управления рисками / эффективность системы управления рисками	соотношение между рисками и системой контроля / оценка общей способности предприятия управлять рисками	на предприятии не сформирована система контроля за возникающими рисками	низкая эффективность системы управления рисками	окупаемость мер по оценке рисков на уровне бизнеса	приемлемая эффективность системы управления рисками	адекватная востребованность результатов анализа и использование их в текущей деятельности	4	3	2	1	1
Риски системы управления рисками	Характеристика системы управления рисками / эффективность системы управления рисками	наличие эффективных процедур оценки риска	процедуры оценки рисков отсутствуют	сформированы планы управления рисками	осуществляется управление событиями риска	анализ всех условий функционирования предприятия на предмет наличия или возможности возникновения факторов риска, в т.ч., распространение информации о новых инициативах управления риском	анализ факторов риска осуществляется на различных уровнях: анализ изменений в отрасли в целом, анализ подверженности риску направлений деятельности с учетом приоритетов организации (составление т.н. "риск-профиля"), анализ отдельных операций и других сделок, анализ внутренних процедур, включая систему отчетности и обмена информацией	5	3	2	1	1
Риски системы	Характеристика системы	наличие баз данных, необходимых для	базы данных, необходимые для оценки рисков не	сформированы базы данных, объем которых недостаточен	сформированы базы данных в объеме достаточном для	сформированы базы данных в объеме, достаточном для	объем информации, содержащийся в базе	5	4	2	1	1

управления рисками	управления рисками / эффективность системы управления рисками	оценки риска	сформированы	для оценки рисков	проведения минимально необходимого анализа рисков	проведения комплексного анализа рисков предприятия	данных превышает объем, достаточный для проведения комплексного анализа рисков при наличии планов расширения системы управления рисками					
Риски системы управления рисками	Характеристика системы управления рисками / эффективность системы управления рисками	оценка риска проекта	оценка рисков проекта не производилась или неудовлетворительные результаты оценки рисков проекта	оценка рисков производилась в объеме, недостаточном для эффективной реализации проекта	качественное описание рисков проекта, методов анализа и управления ими	все риски проекта выявлены и измерены, разработан комплекс мер по управлению возникающими рисками	все риски проекта выявлены и измерены, разработан комплекс мер по управлению возникающими рисками, произведен сценарный анализ развития событий с оценкой количественных значений показателей	4	3	2	1	1
Риски анализа финансовых показателей	Определение типа финансовой устойчивости предприятия	определение типа финансовой устойчивости предприятия	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с нулевой устойчивостью – дефицит или отсутствие источников формирования затрат – используемые источники – собственные средства	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с низкой устойчивостью – неудовлетворительная финансовая поддержка текущих производственных запасов и затрат; для реализации крупных инвестиционных проектов требуется привлечение значительных финансовых средств из внешних источников; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с средней устойчивостью – нормальная финансовая обеспеченность производства необходимыми ресурсами; для эффективной реализации инвестиционных планов необходимо использование некоторого объема заемных средств; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные кредиты	предприятие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализация перспективных планов развития предприятием осуществляется без внешних заимствований – используемые источники – собственные средства	предприятие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализация перспективных планов развития предприятием осуществляется без внешних заимствований – используемые источники – собственные средства – в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение финансовой устойчивости	4	3	2	1	1
Риски анализа финансовых показателей	Анализ финансовой устойчивости / Коэффициенты устойчивости	коэффициент финансовой устойчивости (показатель, обратный перечисленным коэффициентам устойчивости) – собственные средства / заемные средства (включая кредиторскую задолженность) /Анализ финансовой устойчивости, в т.ч., модели Z - счетов (устойчивости финансового состояния)	краткосрочная кредиторская задолженность / итог баланса	долгосрочная и краткосрочная кредиторская задолженность / итог баланса; дополнительно рассчитывается коэффициент устойчивости экономического роста (чистая прибыль – дивиденды, выплаченные акционерам)/ собственный капитал	краткосрочная кредиторская задолженность / остаточная стоимость основных средств; дополнительно осуществляется выявление уровня финансового риска (генерирующего угрозу банкротства), связанного со структурой источников формирования инвестиционных ресурсов предприятия; расчет показателей на основе горизонтального и вертикального анализа баланса	долгосрочная и краткосрочная кредиторская задолженность / остаточная стоимость основных средств; дополнительно используется золотое балансовое правило (3 формулировки) – внеоборотные активы / собственные средства или внеоборотные активы / (собственные средства + долгосрочные заемные средства) или внеоборотные активы / долгосрочные источники – не превышает 100%	дополнительно рассчитывается коэффициент сопротивляемости / средняя за период величина краткосрочных обязательств / собственные средства на конец периода – чем ниже показатель, тем устойчивее финансовое положение; дополнительно применяется модель Z- счетов, сутью которой является уравнение плоскости (гиперплоскости) в признаковом пространстве, критерий кризисности – расстояние точки (предприятия) до этой плоскости, признаки (факторы) – относительные показатели прибыли, выручки, оборотного капитала, балансовой и рыночной стоимости акций; расстояние значительно больше критического--> финансовое состояние - нормальное /хорошее /	4	3	2	1	1

							недостаток - отсутствие адекватной модели финансово-экономического состояния предприятия, множество предложенных формул при неизменности в них внешних факторов: рыночная стоимость акций, выручка и прибыль					
Риски анализа финансовых показателей	Методика устойчивости на основе показателей наличия собственных оборотных средств за вычетом запасов и затрат (П1); наличия собственных и заемных долгосрочных средств за вычетом запасов и затрат (П2); наличия собственных и заемных (краткосрочных и долгосрочных) средств за вычетом запасов и затрат (П3)	методика устойчивости на основе показателей наличия собственных оборотных средств за вычетом запасов и затрат (П1); наличия собственных и заемных долгосрочных средств за вычетом запасов и затрат (П2); наличия собственных и заемных (краткосрочных и долгосрочных) средств за вычетом запасов и затрат (П3) / недостаток метода: сильно укрупненная агрегированная модель; отсутствие внешних факторов	П1<0; П2<0; П3<0 – критическое финансовое состояние	П1<0; П2<0; П3>=0 – неустойчивое финансовое состояние	П1<0; П2>=0; П3>=0 – неустойчивое финансовое состояние, позволяющее восстановить равновесие платежеспособности предприятия	П1=0; П2=0; П3=0 – нормально устойчивое финансовое состояние	П1>=0; П2=0; П3>=0 – абсолютно устойчивое финансовое состояние	4	3	1	1	1
Риски анализа финансовых показателей	Применяемые коэффициенты маневренности	применяемые коэффициенты маневренности	предприятие не осуществляет расчет коэффициентов маневренности	предприятие характеризуется низким значением коэффициента маневренности, повышающим риск владения быстро устаревающими в условиях НТП машинами и оборудованием	значение коэффициента маневренности оборотных средств, рассчитываемого как отношение текущих активов к собственному капиталу и показывающему долю собственного капитала предприятия, который находится в такой форме, которая позволяет свободно маневрировать им, увеличивая закупки сырья, материалов, изменяя номенклатуру поставок, находится в диапазоне – 0,4-0,5	значение коэффициента маневренности собственных оборотных средств (отношение собственных оборотных средств (собственный оборотный капитал) к общей величине собственных средств (собственного капитала у предприятия)), характеризующего способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников и показывающего долю собственного капитала, инвестируемого в оборотные активы в общей сумме собственного капитала (часть собственного капитала,	значение коэффициента маневренности собственного и долгосрочного заемного капитала (коэффициента долгосрочной финансовой независимости), рассчитываемого как отношение суммы собственного и долгосрочного заемного капитала, направленного на финансирование оборотных активов предприятия к сумме собственного капитала и заемного капитала, привлеченного предприятием на долгосрочной основе (или 2 вариант расчета (собственный капитал + заемный капитал, привлеченный предприятием на долгосрочной основе)/общая стоимость активов предприятия),	4	3	2	1	1

						находящегося в высокооборачиваемой и высоколиквидной форме), соответствует рекомендуемому значению – 0,2; показатель рассчитывается в дополнение к коэффициенту маневренности оборотных средств	позволяющего выявить финансовый потенциал предстоящего развития предприятия и характеризующего степень независимости от краткосрочных заемных источников финансирования, соответствует рекомендуемому значению – 0,5 (чем ближе значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей финансового маневра у предприятия; показатель рассчитывается в дополнение к коэффициентам маневренности оборотных средств и собственных оборотных средств					
Риски анализа финансовых показателей	Коэффициент автономии / Уровень самофинансирования / Коэффициент вложения собственного капитала / Коэффициент концентрации собственного капитала	коэффициент автономии / Уровень самофинансирования / Коэффициент вложения собственного капитала / Коэффициент концентрации собственного капитала / возможен расчет коэффициент финансовой зависимости (показатель, обратный предыдущему – итог баланса / собственный капитал – с соответствующим изменением значений оценок риска показателя)	существует риск потери платежеспособности, в связи с использованием краткосрочных кредитов для расширения производства	предприятие характеризуется сохранением финансовой устойчивости, в связи с достаточно высокой оборачиваемостью активов и достаточно стабильным спросом на реализуемую продукцию	коэффициент автономии рассчитывается как собственный капитал / итог баланса или чистые активы к общей стоимости активов – определяет долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования /независимо от внешних источников финансирования) (доля чистых активов в общей сумме) и находится в диапазоне 0,25-0,4; коэффициент финансовой независимости : текущие активы /заемный капитал (рекомендуемое значение – не менее 100%)	коэффициент автономии находится в диапазоне 0,4-0,6%; дополнительно рассчитывается коэффициент самофинансирования: прибыль плюс амортизационные отчисления / заемные средства (включая кредиторскую задолженность)	коэффициент автономии превышает 0,6; дополнительно рассчитывается коэффициент устойчивости процесса самофинансирования (рентабельность процесса самофинансирования) – прибыль плюс амортизационные отчисления / собственные средства	4	3	3	1	1
Риски анализа финансовых показателей	Анализ капитала предприятия	доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств / коэффициент соотношения заемного и	высокая доля собственного капитала в составе оборотных средств, низкая маневренность предприятия (способность приспособливаться к конъюнктуре рынка)	у предприятия имеется значительная доля собственных средств, что свидетельствует об их связанном состоянии в виде земельных участков, зданий, оборудования, низкая ликвидность в случае банкротства / реализация в убыток	доля собственного капитала, вложенного в оборотные средства при условии привлечения долгосрочных источников на финансирование постоянных активов (собственные средства в обороте (собственные средства – внеоборотные активы /оборотные средства) соответствует нормативному значению – 0,1/динамика общего объема и основных составных элементов капитала соответствует динамике объема	в составе заемного капитала – соотношение долго- и краткосрочных финансовых обязательств меньше 0,7, что приводит возможности акционеров контролировать проект небольшими собственными средствами	коэффициент соотношения заемного и собственного капитала находится в диапазоне – 0,3-0,5	5	3	2	1	1

		собственного капитала / коэффициент концентрации привлеченного капитала			производства реализации продукции и/или соотношение (краткосрочные и долгосрочные заемные средства / собственные средства) не превышает 1 – объем привлеченных средств на единицу собственного капитала /заемные средства / активы (или капиталу); предприятием проводится анализ размера просроченных финансовых обязательств и выяснение их причин							
Риски анализа финансовых показателей	Применяемые коэффициенты задолженности	применяемые коэффициенты задолженности / Применяемые коэффициенты структуры задолженности	используется коэффициент текущей задолженности – краткосрочный заемный капитал /общая сумма капитала	дополнительно используется коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (долгосрочные пассивы + краткосрочные кредиты банков и займы) / среднемесячная выручка и коэффициент структуры привлеченного капитала – долгосрочные обязательства / заемный капитал	дополнительно используется коэффициент задолженности другим организациям (обязательства перед прямыми кредиторами и контрагентами) – (обязательства перед поставщиками и подрядчиками плюс векселя к уплате плюс задолженность перед дочерними и зависимыми обществами плюс авансы полученные плюс прочие кредиторы /среднемесячная выручка и коэффициент соотношения долго- и краткосрочной задолженности – сумма привлечения долгосрочных финансовых кредитов в расчете на единицу заемного капитала	дополнительно используется коэффициент задолженности фискальной системе (задолженность перед государственными внебюджетными фондами и задолженность перед бюджетом) / среднемесячная выручка и коэффициент структуры долгосрочных вложений – долгосрочные обязательства / внеоборотные активы – задолженность свыше 1 года / нематериальные активы	дополнительно используется коэффициент внутреннего долга ((задолженность перед персоналом организации плюс задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов плюс доходы будущих периодов –плюс резервы предстоящих расходов плюс прочие краткосрочные обязательства / среднемесячная выручка) и коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств – долгосрочные займы / (собственные средства и долгосрочные займы)	4	3	2	1	1
Риски анализа финансовых показателей	Показатели в расчете на одну акцию / показатели в части дивидендных выплат	показатели в расчете на одну акцию	на одну акцию рассчитывают – продажи (оборот), общий доход	на одну акцию рассчитывают дополнительно – амортизацию, уплаченные налоги, зарплату работников	на одну акцию рассчитывают дополнительно – рабочий капитал и капиталовложения (затраты на приобретение), капиталоотдачу (объем реализации продукции, приходящейся на единицу капитала) и капиталоемкость реализации продукции (объем капитала, задействованный для обеспечения выпуска продукции), балансовая стоимость акций – (акционерный капитал + резервный фонд)/ общее количество акций / в части дивидендных выплат используют – коэффициент дивидендных выплат – дивиденды, выплаченные в рассматриваемом периоде / чистая прибыль в рассматриваемом периоде	на одну акцию рассчитывают дополнительно – отношение цены к прибыли, дивиденды в процентах к сумме продаж / в части дивидендных выплат используют дополнительно – коэффициент обеспеченности дивидендных выплат – чистые активы на дату (общая сумма активов по балансу за вычетом нематериальных активов, текущих и долгосрочных обязательств) / количество привилегированных акций	на одну акцию рассчитывают дополнительно – прирост дивидендов, прирост прибыли к активам / в части дивидендных выплат используют дополнительно – коэффициент покрытия дивидендов по привилегированным акциям – чистая прибыль в рассматриваемом периоде/ дивиденды к выплате по привилегированным акциям в периоде	4	3	2	1	1
Риски анализа финансовых показателей	Стабильность финансовых потоков	стабильность финансовых потоков / применяемый вариант расчета излишка / недостатка средств /	недопустимый риск – бизнес менее 6 месяцев либо финансовые потоки неуклонно сокращаются / Излишек / недостаток основных источников для	высокая степень риска – бизнес менее года, нестабильные финансовые потоки / Излишек / недостаток собственных оборотных средств и	незначительный излишек собственных оборотных средств для обеспечения производственного процесса и для реализации инвестиционных проектов (собственные	умеренная степень риска – бизнес менее двух лет, значительные колебания финансовых потоков или бизнес менее года, стабильные финансовые	низкая степень риска – бизнес более двух лет, стабильные финансовые потоки / низкая степень риска – собственные средства и устойчивые	4	3	3	1	1

		Обеспеченность собственными оборотными средствами и устойчивыми пассивами	формирования производственно - хозяйственных запасов и инвестиционных затрат (собственные оборотные средства+ долгосрочные заемные источники +краткосрочные заемные источники-запасы и затраты-инвестиционные затраты) / недопустимый риск – собственные средства и устойчивые пассивы покрывают менее 30% потребности в оборотных средствах	долгосрочных заемных источников для формирования производственно-хозяйственных запасов и инвестиционных затрат (собственные оборотные средства+долгосрочные заемные источники-запасы и затраты-инвестиционные затраты) / высокая степень риска – собственные средства и устойчивые пассивы покрывают не менее 30% потребности в оборотных средствах	оборотные средства-запасы и затраты-инвестиционные затраты)	потоки /умеренная степень риска – собственные средства и устойчивые пассивы покрывают не менее 50% потребности в оборотных средствах	пассивы покрывают не менее 70% потребности в оборотных средствах					
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Показатели оценки деятельности структурных подразделений	показатели оценки деятельности структурных подразделений	деятельность структурных подразделений оценивается на основании соотношения запланированных и фактических затрат	деятельность структурных подразделений оценивается на основании прибыльности, устанавливаемой на основе использования внутренних цен	деятельность структурных подразделений оценивается на основании дохода на вложенные средства / инвестированный капитал	деятельность структурных подразделений оценивается на основании остаточного дохода	оценка деятельности структурных подразделений оценивается по совокупности различных критериев, в условиях постоянного совершенствования применяемых методик	5	3	3	1	1
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Дифференциация по центрам ответственности (показатели для отдельных структурных подразделений)	дифференциация по центрам ответственности (показатели для отдельных структурных подразделений)	осуществляется дифференциация по центрам затрат – по статьям затрат / совокупным затратам	осуществляется дифференциация по центрам прибыли – по отдельным статьям затрат и/или по выручке или на основании отношения валовой прибыли к выручке	осуществляется дифференциация по центрам инвестиций на основании показателя выручка / внеоборотные активы	осуществляется дифференциация как по центрам затрат, так и по центрам прибыли, и по центрам инвестиций	дополнительно для имеющих свою отчетность дочерних компаний – по показателям оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности, коэффициенты ликвидности	4	3	2	1	1
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Методики оценки деятельности структурных подразделений	методики оценки деятельности структурных подразделений	оценка деятельности структурных подразделений осуществляется укрупненно по выпуску продукции с применением методики анализа отклонений	оценка деятельности структурных подразделений осуществляется показателям выпуска продукции и по затратам с применением методики анализа отклонений	оценка деятельности структурных подразделений осуществляется по следующим показателям: выпуск продукции, выручка, затраты, прибыль с применением методики анализа отклонений	оценка деятельности структурных подразделений осуществляется по следующим показателям: рентабельность продаж (Rp) и рентабельность затрат (затратоотдачи: затраты, связанные с выпуском продукции/ прибыль) с применением методики анализа отклонений	дополнительно для оценки деятельности структурных подразделений применяется методика анализа интегральных трендовых индексов экономического состояния и денежных потоков, улучшено качество оценки, прогнозирования и достижения оптимальной прибыли, рентабельности и эффективности деятельности подразделений предприятия	5	4	3	1	1
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Качественные параметры оценки подразделений	уровень управления затратами	низкий уровень управления затратами	отсутствие четкого видения структуры затрат и их целесообразности	структура затрат на предприятии достаточно четко определена	структура затрат на предприятии достаточно четко определена, закреплено специализированное подразделение, занимающееся контролем уровня затрат каждого вида продукции	структура затрат на предприятии достаточно четко определена, закреплено специализированное подразделение, занимающееся контролем уровня затрат каждого вида продукции, на предприятии осуществляется постоянное совершенствование процесса управления затратами	4	3	2	1	1
Риски качества	Качественные параметры оценки	уровень составления бюджетов и	бюджеты составляются укрупненно, распределение	бюджеты составляются укрупненно, распределение	достаточно высокий уровень составления бюджетов и	применяется гибкое бюджетирование в течение	применяется гибкое бюджетирование в течение	4	3	2	1	1

оценки финансового состояния и издержек подразделений	подразделений	распределения затрат по видам продукции внутри структурного подразделения	затрат по видам продукции внутри структурного подразделения не осуществляется	затрат по видам продукции внутри структурного подразделения осуществляется укрупненно	распределения затрат по видам продукции внутри структурного подразделения	периода, затраты четко распределены по видам продукции	периода, затраты четко распределены по видам продукции, осуществляется постоянное совершенствование процесса бюджетирования и распределения затрат					
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Качественные параметры оценки подразделений	форма подачи оперативных данных по текущим результатам деятельности структурного подразделения руководству предприятия	оперативные данные по текущим результатам деятельности структурного подразделения предоставляются руководству предприятия в произвольной форме, зачастую неинформативной	оперативные данные по текущим результатам деятельности структурного подразделения предоставляются руководству предприятия в произвольной форме, содержащей необходимый объем информации для принятия управленческих решений	оперативные данные по текущим результатам деятельности структурного подразделения предоставляются руководству предприятия в единообразной форме, содержащей необходимый объем информации для принятия управленческих решений	оперативные данные по текущим результатам деятельности структурного подразделения предоставляются руководству предприятия в единообразной форме, содержащей полный объем информации для принятия управленческих решений, в условиях четкого структурирования информации в различных разрезах деятельности подразделений	оперативные данные по текущим результатам деятельности структурного подразделения предоставляются руководству предприятия в единообразной форме, содержащей полный объем информации для принятия управленческих решений, в условиях четкого структурирования информации в различных разрезах деятельности подразделений, на предприятии осуществляется постоянный процесс совершенствования форм подачи оперативных данных	4	3	2	1	1
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Качественные параметры оценки подразделений	поступление документов в бухгалтерию	несвоевременное поступление документов в бухгалтерию, допускались единичные случаи потери документов	допускались случаи несвоевременного предоставления документов в бухгалтерию	своевременное поступление документов в бухгалтерию	четкий контроль за своевременным предоставлением документов в бухгалтерию	в каждом структурном подразделении, предоставляющем документы в бухгалтерию, назначено лицо, ответственное за своевременное оформление и предоставление документов о понесенных затратах в период их возникновения в бухгалтерию предприятия	5	4	2	2	2
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Качественные параметры оценки подразделений	платежная дисциплина структурных подразделений	низкий уровень платежной дисциплины структурных подразделений предприятия	отсутствие координации деятельности между структурными подразделениями предприятия, приводящее к несбалансированности системы платежей	приемлемый уровень платежной дисциплины предприятия, допускаются единичные сбои при проведении платежей, обусловленные недостаточно четким пониманием взаимосвязей производственных и финансовых процессов смежных структурных подразделений предприятия	достаточно высокий уровень платежной дисциплины структурных подразделений предприятия	высокий уровень платежной дисциплины структурных подразделений предприятия, четкое понимание взаимосвязей производственных процессов смежных структурных подразделений предприятия	4	3	2	1	1
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Качественные параметры оценки подразделений	дебиторская задолженность	низкий уровень управления дебиторской задолженностью	существенный объем неконтролируемой дебиторской задолженности	дебиторская задолженность предприятия контролируется в разрезе наиболее крупных дебиторов	дебиторская задолженность предприятия четко контролируется	дебиторская задолженность предприятия четко контролируется в условиях проведения на предприятии политики, направленной на повышение эффективности управления дебиторской задолженностью	4	3	2	1	1
Риски качества оценки финансового состояния и	Качественные параметры оценки подразделений	степень информационной прозрачности решений	отсутствие количественной оценки по всем требуемым показателям	невозможность принятия решений без привлечения дополнительной информации	приемлемый уровень информационной прозрачности решений	достаточно высокий уровень информационной прозрачности решений, существенное внимание уделяется нефинансовым и	высокий уровень информационной прозрачности решений, в том числе, в части нефинансовых и	5	3	2	1	1

издержек подразделени й						качественным показателям	качественных показателей					
Риски стоимости предприятия	Эффективность изменения стоимости предприятия / Динамика стоимости предприятия	динамика стоимости предприятия	отрицательная динамика стоимости предприятия	стоимость предприятия неизменна в течение анализируемого периода времени	положительное изменение стоимости предприятия (необходимое условие для обеспечения функционирования предприятия)	изменение стоимости предприятия превышает потенциально возможный рост стоимости денежных средств, которые могли бы быть размещены на депозит по без рисковой ставке процента - достаточное условие	изменение стоимости предприятия максимально (оптимальное решение, принимаемое к реализации)	4	3	3	2	2
Риски стоимости предприятия	Факторы, влияющие на рыночную стоимость предприятия	факторы, влияющие на рыночную стоимость предприятия	на рыночную стоимость предприятия существенно влияет уровень цен на сырье и материалы	рыночная стоимость компании чувствительна к показателю к уровню налогообложения, издержкам посредничества	на рыночную стоимость предприятия влияет уровень финансовой устойчивости (в т.ч., вероятность банкротства предприятия)	рыночная стоимость компании чувствительна к показателю к уровню валютных курсов	рыночная стоимость компании чувствительна к показателю структуры капитала, предприятие активно использует преимущества заемного капитала (эффект финансового рычага, т.е. увеличение прибыли на собственный капитал – выплата процентов по заемному капиталу в пределах ставки ЦБР, умноженной на 1,10 приравнивается к затратам, что сокращает налогооблагаемую прибыль (дивиденды по обыкновенным акциям подлежат налогообложению)), обеспечено оптимальное сочетание долговых обязательств и собственного капитала, максимизирующее общую стоимость компании	5	3	2	1	1
Риски стоимости предприятия	Факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность предприятия	факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность предприятия	анализируются потоки доходов (факторный показатель)	дополнительно анализируется отношение цены акции к чистой прибыли (факторный показатель) - сколько лет необходимо для окупаемости затрат (оптимально – больше или равно 10)	дополнительно анализируется коэффициент покрытия (отношение чистого дохода на акции к дивидендам на акцию) (факторный показатель) (равен 1 –доходы упадут и дивиденды окажутся непокрытыми)	дополнительно анализируется сравнительная доходность акций по сравнению с облигациями валютой, депозитными вкладами и доходной недвижимостью (относительный показатель), выплата дивидендов (факторный показатель)	дополнительно анализируются курсовые цены акций, в условиях инвестиционной привлекательности акций и устойчивого роста курсовых цен акций, влияющих на стоимость собственного капитала (внутренняя стоимость акций (текущая стоимость будущих денежных потоков) превышает их курсовую цену) и/или коэффициент покрытия не менее 2 (для стабильно работающих компаний)	5	3	3	1	1
Риски стоимости предприятия	Оценка рыночной стоимости предприятия / объекта недвижимости	выбор оптимального метода оценки (основные группы методов – затратный, рыночный, доходный)	используется в основном затратный подход, в условиях низкой точности его результатов, непригодности его использования для нового бизнеса и целесообразности его применения в крайне	используется балансовый подход	использование доходного метода (оценка приведенной текущей) стоимости будущих доходов, которые объект может принести) как наиболее универсального и доступного метода, характеризующегося	дополнительно осуществляется определение операционной стоимости активов (полезность для конкретного субъекта хозяйствования) и	предприятием осуществляется использование двух-трех методик из разных групп и сравнение полученных результатов (оценка предприятия с разных точек				1	1

			редких случаях		наиболее точным отражением сути оценки бизнеса, основной метод оценки рыночной стоимости дебиторской задолженности	определение инвестиционной стоимости активов (ценность для инвестора)	зрения даст объективный результат) в условиях экономической эффективности проведения анализа с применением различных подходов					
Риски стоимости предприятия	Оценка рыночной стоимости предприятия / объекта недвижимости	затратный подход / на основе активов /анализ чистых активов, разновидность – метод подряда или амортизационная цена замены, разновидности	используется простейший вариант затратного метода – собственный капитал – чистые активы предприятия (полезен для проверки расчетной стоимости, применяется при оценке проектов вывода непрофильных активов, а также для оценки варианта с ликвидацией бизнеса, опирается на документы (доказательность метода), понятен для непрофессионалов)	применяется разновидность метода, когда для старых объектов вычитается сумма, соответствующая стоимости физического и морального износа (применим только для действующих предприятий, особенно для предприятий с низкой загрузкой мощностей и/или требующих больших вложений в основные средства; требует переоценки баланса (учет рыночной стоимости активов, осуществление переоценки оборотного капитала: дебиторской и кредиторской задолженности, запасов, учет неучтенных обязательств и активов))	стоимость объекта приравнивается к стоимости нового строительства (по текущим ценам на землю, строительные материалы и работы) / все активы организации оцениваются по стоимости их создания на дату оценки (целесообразно применять для новых / относительно новых объектов)	осуществляется оценка по фактическому комплексу активов – по комплексу активов, входящих в отчетный баланс предприятия и по группе арендуемых активов: позволяет учесть аналоговую современную стоимость отдельных элементов активов и реальную сумму их износа; полная стоимость замещения активов предприятия равна сумме полной стоимости замещения каждого материального / нематериального актива за вычетом стоимость всех форм износа каждого материального / нематериального актива плюс совокупная стоимость всех финансовых активов предприятия (не подлежащая переоценке); стоимость замещения чистых активов –полная стоимость замещения активов предприятия минус сумма всех финансовых обязательств предприятия (объем используемого заемного капитала)	оценка с учетом гудвилла – на основе среднеотраслевой суммы прибыли: среднегодовая сумма чистой прибыли предприятия (прибыль после налогообложения) минус произведение среднегодовой стоимости активов предприятия и среднеотраслевой нормы рентабельности; оценка гудвилла на основе объема реализации продукции: среднегодовая сумма чистой прибыли предприятия (прибыль после налогообложения) минус произведение среднегодового объема реализации продукции предприятия и среднеотраслевого коэффициента рентабельности реализации продукции (мультипликатор прибыль, деленная на объем продаж); стоимость гудвилла прибавляется к стоимости предприятия по фактическому комплексу активов (позволяет получить достаточно точную стоимость целостного имущественного комплекса)	4	3	2	1	1
Риски стоимости предприятия	Оценка рыночной стоимости предприятия / объекта недвижимости	метод рыночных сравнений / сравнительный / рыночный	использование метода осложнено поиском сопоставимых аналогов, используются следующие источники информации: открытые компании, пресса, инсайдерская информация (только для ограниченного применения), базы предложений о продаже/покупке бизнеса	использование метода осуществляется с возникающими при этом проблемами: правильного выбора предприятия для сравнения (трудно выбрать аналог и обосновать выбор), критерия сравнения масштабов предприятий, поиска информации о стоимости других предприятий, большого влияния краткосрочных тенденций на результаты оценки	осуществляется оценка по аналоговой стоимости – использование цен продажи аналогичных объектов / предприятий (с поправкой на масштабы): аналогичное предприятие – та же отрасль, тот же (такой же) регион, такой же набор продуктов / анализируются факторы, лежащие в основе ценообразования, а также оцениваются реальные условия: экономическая база, демографические и психографические характеристики потребителя и источники потенциальной конкуренции / базируется на	отражает влияние всех, в том числе и неизвестных нам факторов, оценка косвенно подкреплена деньгами, выплаченными за аналоги; дополнительно используется разновидность рыночного метода - оценка по котируемой стоимости (основа – фактическая котировка акции: рыночная стоимость чистых активов АО произведение – среднего уровня котировки акций, обращающихся на фондовом рынке и разности количества эмитированных акций и количества акций,	дополнительно анализируется рейтинг коммерческих организаций по рыночной позиции с учетом их специфики (составляются на основе целого ряда показателей – темпов роста доходов, продаж, роста (снижения) стоимости акций роста капитализации; рыночная позиция определяется ростом рыночной стоимости фирмы, определяемой через рентабельность использования собственного капитала, чистый доход от	4	3	2	1	1

					рыночной информации и учитывает текущие действия продавца и покупателя, предусматривает использование информации вторичного рынка, где котируются аналогичные долговые инструменты, в качестве критериев используется (цена, деленная на поступления от продаж плюс дополнительные критерии – запасы природных ресурсов, площади помещений)	выкупленных компанией (изъятых из свободного обращения на фондовом рынке); в качестве критериев для сравнения используются: цена деленная на прибыль (проблемы определения прибыли предприятия предприятий-аналогов), цена деленная на объем продаж (не учитывается рентабельность продаж, при снижении зависимости от учетных особенностей)	инвестиций, рыночную стоимость ценных бумаг и конкурентную позицию предприятия)					
Риски стоимости предприятия	Оценка рыночной стоимости предприятия / объекта недвижимости	доходный подход (анализ дисконтированных доходов)	осуществляется расчет приблизительной доходности – рассчитывается среднегодовой поток денежных средств за вычетом налогов, увеличенный на разность между доходом от продажи актива и его первоначальной стоимостью, приведенной к годовому выражению (деленной на число лет эксплуатации объекта), деленный на среднее значение между доходам от продажи актива и его первоначальной стоимостью (достоверность метода полностью зависит от возможности делать точные прогнозы доходов предприятия, трудно доказать целесообразность использования, так как учитывает только те факторы, которые включены в модель)	осуществляется пошаговое дисконтирование дохода при неизменном во времени объеме чистого денежного потока –метод, основанный на концепции экономически обоснованной стоимости «Economic Value Conception»; стоимость целостного имущественного комплекса определяется реальной суммой чистого дохода, который может быть получен инвестором в процессе его эксплуатации, в т.ч., оценка при неизменном объеме чистого денежного потока / прямая капитализация (разновидность) – простейший метод в рамках доходного подхода: рыночная стоимость равна годовой чистой операционной прибыли, деленной на норму капитализации (сложности применения метода – необходимость точного определения периода прогноза, не учитывает различных вариантов возможной структуры финансирования сделки, достоинство метода – простота	осуществляется пошаговое дисконтирование дохода при колеблющемся во времени объеме чистого денежного потока путем определения периода времени использования имущественного комплекса, прогнозирования объема чистого денежного потока по годам предстоящего периода, возможной ликвидационной стоимости в конце периода эксплуатации, выбора ставки дисконтирования предстоящего чистого денежного потока (с учетом средней текущей ставки ссудного процента на рынке капитала, предстоящего темпа инфляции и соответственного уровня инфляционной премии, уровня премии за риск и др.); рассчитывается как текущая стоимость будущих денежных потоков: при неопределенном продолжительном периоде эксплуатации – дисконтированный чистый денежный поток; при заранее определенном периоде эксплуатации – как дисконтированный чистый денежный поток плюс дисконтированная ликвидационная стоимость (метод позволяет получить наиболее точную стоимость имущественного комплекса, для его использования необходим более точный расчет ставки дисконтирования)	осуществляется анализ бесконечного дохода по следующим вариантам: простейший вариант: формула Гордона (модель постоянного роста) – цена равна дивиденды, деленные на разность ставки дисконтирования и темпов роста прибыли; или вместо дивидендов – прибыль, умноженная на 1 минус коэффициент реинвестирования прибыли; 2 вариант расчета – произведение свободного денежного потока предприятия (бездолгового денежного потока) в следующий, за концом реализации проекта период (T+1) и (средневзвешенных затрат на капитал (WACC), увеличенных на 1) в степени T, деленное на средневзвешенные затраты на капитал за вычетом ожидаемых темпов роста свободного денежного потока в бессрочной перспективе	оценки на основе регрессионного моделирования (основой которых является использование многофакторных математических моделей), отличающихся высокой сложностью и высокой точностью, в т.ч., оценка на основе внутренних факторов (прогнозируемый объем реализации продукции, стоимость чистых активов, коэффициент рентабельности реализации продукции, коэффициент рентабельности собственного капитала, прогнозируемый объем амортизационного потока и др.), оценка с учетом внешних факторов (наряду с внутренними учитываются внешние факторы, связанные с прогнозируемым изменением конъюнктуры потребительского и инвестиционного рынка, ожидаемым изменением форм государственного регулирования хозяйственной деятельности, характером предстоящего изменения отдельных макроэкономических показателей и др.); дополнительно используются смешанные методы: двухкомпонентная модель постоянного роста, продленная стоимость, ликвидационная стоимость, осуществляется анализ показателей будущей	4	3	3	1	1

							динамики предприятия (будущая чистая прибыль компании в году t , как произведение прогноза сбыта (объемов сбыта) и оценочной нормы чистой рентабельности для года t (коэффициент, выражающий соотношение чистой прибыли и валовой выручки): прогноз сбыта (на 1-3 года, более продолжительный период - снижает качество прогноза) исходя из предположения, что компания будет функционировать, как и прежде, экстраполируются прошлые тенденции, прогноз корректируется при наличии определенных общеэкономических или отраслевых данных, влияющих на динамику показателей; показатели рентабельности прогнозируются также экстраполяцией при наличии оснований – корректируются					
Риски стоимости предприятия	Оценка рыночной стоимости предприятия / объекта недвижимости	метод балансовой оценки	осуществляется оценка по фактически отражаемой совокупной стоимости активов (на основе данных последнего отчетного баланса) – сумма остаточной стоимости основных средств и нематериальных активов, отражаемых балансом, стоимости незавершенных капитальных вложений, стоимости оборудования, предназначенного к монтажу, запасов товарно-материальных ценностей, входящих в состав оборотных активов, по фактически отражаемой остаточной стоимости плюс / минус разность между финансовыми активами (денежные активы, дебиторская задолженность, долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения и другие их виды, отражаемые в отчетном балансе) и финансовыми обязательствами всех видов (долгосрочные и краткосрочные финансовые кредиты; товарный кредит, внутренняя кредиторская задолженность и т.п.)	осуществляется оценка по фактически отражаемой совокупной стоимости активов в условиях проведения оценки при приватизации государственных предприятий для определения их начальной цены при проведении аукционов и конкурсов	осуществляется оценка по восстановительной стоимости активов – фактически отражаемая в балансе стоимость активов (всех видов основных средств, отдельных видов нематериальных ценностей, всех товарно-материальных запасов в составе оборотных активов) должна быть скорректирована с учетом роста цен на момент проведения оценки – основывается на реальных темпах инфляции за весь период с момента последней их индексации, учитывает реальное изменение индекса цен на отдельные виды продукции; восстановительная стоимость чистых активов предприятия равна общей стоимости активов предприятия по балансовой оценке плюс минус результаты переоценки отдельных видов активов предприятия с учетом индекса инфляции минус финансовые обязательства предприятия всех видов, представляющие в совокупности сумму используемого заемного капитала или (второй вариант) – фактически отражаемая балансовая стоимость чистых	осуществляется оценка по стоимости производительных активов (генерирующих прибыль предприятия), соответствующая общей стоимости активов предприятия по балансовой оценке плюс минус результаты переоценки отдельных видов активов предприятия с учетом индекса инфляции минус реальная стоимость непроеизводительных активов предприятия, отражаемых в его балансе плюс реальная стоимость используемых предприятием арендуемых активов, отражаемых на его забалансовых счетах, минус реальная стоимость используемых предприятием арендуемых активов, отражаемых на его забалансовых счетах	применяются различные методы балансовой оценки в зависимости от целей анализа	5	3	2	2	2

			(существенно занижает реальную стоимость чистых активов предприятия)		активов плюс минус результаты переоценки отдельных видов активов предприятия с учетом индекса инфляции							
Риски стоимости предприятия	Экспертные методы (наряду с количественными методами анализируются качественные показатели – конкурентной, технологической, кадровой и другой диагностики деятельности предприятий)	используемые критерии качественной оценки стоимости действующего предприятия, планируемого к покупке (разновидность экспертного метода)	используется упрощенная оценка цены покупки предприятия сумма 80% дебиторской задолженности со сроками возникновения менее 90 дней, 50% сырья и готовой продукции, 40% основных средств (здания в полном объеме)	оценивается срок основания предприятия, учредители предприятия, основные фонды предприятия (в т. ч., на основании фотографий предприятия, основных фондов)	дополнительно оценивается задолженность предприятия (с анализом лиц, ответственных за их выплату), покупатели-кредиторы с анализом сроков покупки, дебиторы предприятия (с анализом срока возникновения задолженности), стоимость и срок хранения товарно- материальных запасов	дополнительно оцениваются рыночные факторы (возможность появления новых агрессивных конкурентов, вытесняющих предприятие с рынка, возможность морального устаревания продукции)	дополнительно оцениваются репутационный риск / наличие конфликтных ситуаций (проблемы юридического характера с санитарными службами, профсоюзами), повышение эффективности работы предприятия с анализом существующих проблем (включая анализ динамики валового дохода /прибыли в последние годы, оценку мер, направленных на повышение объема продаж предприятия (при его снижении в прошлом), анализ план мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия (при наличии))	4	3	2	1	1
Риски стоимости предприятия	Экспертные методы (наряду с количественными методами анализируются качественные показатели – конкурентной, технологической, кадровой и другой диагностики деятельности предприятий)	документы, используемые для оценки	документация о показателях работы предприятия за прошлые годы о тенденциях развития, продажах отсутствует	балансовые отчеты и отчеты о прибылях и убытках и анализ движения денежных средств	балансовые отчеты и отчеты о прибылях и убытках и анализ движения денежных средств (за ряд лет)	дополнительно используются отчеты о реализации, финансовые декларации, касающиеся уплаты местных и федеральных налогов за последние три года, перечень материальных и нематериальных активов, перечень контрактных обязательств, документы для оценки других видов собственности, арендные обязательства и/ или сделки по договоренности	дополнительно используются данные из средств массовой информации, материалы органов государственной статистики, данные рейтинговых агентств	4	3	2	1	1
Риски стоимости предприятия	Экспертные методы (наряду с количественными методами анализируются качественные показатели – конкурентной, технологической, кадровой и другой диагностики деятельности предприятий)	способ определения продажной цены, включая оценку стоимости репутации предприятия и активов (основного капитала) предприятия	собственная оценка не проводилась	оценка осуществлена с ошибками в связи с неправильной методологией ее проведения	метод определения является обычным для такого рода предприятия; продавцом возможны уступки путем предоставления займов, на условиях устраивающих предприятие-покупатель	оценка осуществлялась с дополнительным анализом причин продажи предприятия, а также с осуществлением анализа ликвидационной стоимости предприятия (сравнение ликвидационной стоимости (стоимости продажи предприятия) (включая стоимость деловой репутации, деловых связей фирмы («гудвилл») дополнительно до 10% к ликвидационной оценке)) с прибылью, получаемой при сохранении контроля над предприятием и психологической ценностью владения	определение продажной цены осуществлялось с привлечением оценщика / брокера	4	2	2	1	1

						предприятием)						
Риски стоимости предприятия	Финансовые показатели стоимости предприятия	финансовые показатели стоимости предприятия	финансовые показатели стоимости предприятия используется индикативно, на основе экспертных оценок - н-р, низкий уровень выплачиваемых дивидендов – низкая привлекательность предприятия для инвестора, в условиях того, что экспертная оценка не всегда является обоснованной и может быть обусловлена смещением приоритетов предприятия от текущего к будущему потреблению	в качестве основного финансового показателя стоимости предприятия используется прибыль на одну акцию – отношение суммы чистой прибыли, за вычетом дивидендов по привилегированным акциям к количеству обыкновенных акций предприятия в обращении (всего акций минус акции в собственном портфеле предприятия / выкупленные у акционеров) / доход на одну акцию (доля чистой прибыли на одну акцию, находящуюся в обращении)	дополнительно анализируется ценность акции / коэффициент соотношения цены и доходности (отношение рыночной цены акции к доходу на одну акцию / отношение цены акции на начало периода к доходу по акции в рассматриваемом периоде)	дополнительно используется показатель рентабельности акций / уровень выплаты дивидендов (отношение дивидендов на одну акцию к рыночной цене акции или доля чистой прибыли, израсходованная на выплату дивидендов) / дивидендный доход : отношение дивидендов на одну акцию к доходу на одну акцию / уровень дивидендной отдачи акции (может исчисляться в процентах)	предприятием применяются все перечисленные финансовые показатели стоимости предприятия в условиях дальнейшего совершенствования методики применения показателей	4	3	2	1	1
Риски ликвидности	Вероятность потерь, вызванных невозможностью купить или продать без потерь (высвободить) инвестированные средства в нужном количестве за достаточно короткий период времени, включая потери из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости	вероятность потерь, вызванных невозможностью купить или продать без потерь (высвободить) инвестированные средства в нужном количестве за достаточно короткий период времени, включая потери из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости	низкая ликвидность товаров, приводящая к физическим потерям товара в связи с большим объемом скоропортящейся продукции	низкая ликвидность товара, приводящая к снижению стоимости товаров в связи с изменением покупательских настроений	средняя ликвидность товара, позволяющая предприятию осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей минимальный уровень рентабельности	достаточно высокая ликвидность товара, позволяющая осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей предприятию приемлемый уровень рентабельности	высокая ликвидность товара, позволяющая осуществлять его реализацию по цене, позволяющей предприятию получать максимальную прибыль	4	3	2	1	1
Риски ликвидности	Риск неплатежеспособности (или риск несбалансированной ликвидности) /Вероятность возникновения дефицита наличных средств или иных высоколиквидных активов для выполнения обязательств перед контрагентами	риск неплатежеспособности (или риск несбалансированной ликвидности) /Вероятность возникновения дефицита наличных средств или иных высоколиквидных активов для выполнения обязательств перед контрагентами	низкий уровень ликвидности, приводящий к значительным разрывам ликвидности	снижение уровня ликвидности оборотных активов, приводящее к несбалансированности денежных потоков	активы и пассивы сбалансированы по срокам и суммам	активы и пассивы сбалансированы по срокам и суммам, возникающие избыточные средства не размещаются предприятием на краткосрочной основе с целью извлечения прибыли	активы и пассивы сбалансированы по срокам и суммам, возникающие избыточные средства размещаются предприятием на краткосрочной основе с целью извлечения прибыли	4	3	2	1	1
Риски ликвидности	Характеристика системы управления ликвидностью	поддержание достаточных ресурсов, отвечающих потребностям ликвидности, характеристика уровня использования избыточных ресурсов	часто возникающий недостаток ресурсов	возможно возникновение недостатка требуемых ресурсов, предприятием не проводятся меры с целью его сокращения	с целью сокращения недостатка ресурсов при планировании дополнительно разрабатываются запасные варианты привлечения требуемых ресурсов	у предприятия возникает избыток ликвидных средств, предприятием не осуществляются меры по размещению временно свободных денежных средств с целью получения прибыли	у предприятия возникает избыток ликвидных средств, предприятием осуществляются меры по размещению временно свободных денежных средств с целью получения прибыли	4	3	2	1	1
Риски	Характеристика	централизованный	централизованный контроль	централизованный контроль	осуществляется с применением	разработка при	централизованный	4	3	2	1	1

ликвидности	системы управления ликвидностью	контроль ликвидности	ликвидности не осуществляется	ликвидности осуществляется на уровне, не обеспечивающем поддержание минимально необходимого уровня ликвидности	управленческо-информационной системы	планировании запасных вариантов	контроль ликвидности обеспечивает эффективное управление ликвидностью предприятия					
Риски ликвидности	Характеристика системы управления ликвидностью	анализ необходимых вложений средств в соответствии с несколькими альтернативным схемами	анализ необходимых вложений средств не осуществляется или осуществляется на неудовлетворительном уровне, приводящем к частому возникновению дефицита ликвидности	поиск и мобилизация фондов извне	заблаговременное выделение соответствующих денежных ресурсов путем мобилизации и оптимизации внутренних фондов; управления внутренними денежными потоками	предсказание денежных потоков	осуществление на регулярной основе анализа необходимых вложений средств в соответствии с несколькими альтернативным схемами	4	3	2	1	1
Риски ликвидности	Характеристика системы управления ликвидностью	оценка риска ликвидности	не осуществляется	оценка риска ликвидности осуществляется на основе проведения качественного анализа	осуществляется на основе расчета показателя объема дефицита / избытка ликвидности	осуществляется на основе расчета показателя объема дефицита / избытка ликвидности с корректировкой на срок привлечения / размещения средств, приведенный к годовому периоду	дополнительно учитывается разница между номинальной стоимостью привлеченных средств по данным баланса и стоимостью привлечения дополнительного объема ликвидности / разница между доходностью размещения средств в высоколиквидных активах и номинальной доходностью работающих активов, рассчитанной без учета избыточного объема средств в высоколиквидных активах	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	недостаточный объем инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации проекта (в т.ч., по интервалам планирования)/ возможность компании генерировать при необходимости дополнительный капитал	недостаточный объем финансирования, приводящий к отсутствию возможности начала осуществления деятельности предприятием	недостаточный объем финансирования, приводящий к существенному удлинению периода создания и освоения производственных мощностей предприятия/ избыточный объем финансирования, приводящий к неэффективному использованию активов и снижению нормы доходности	наличие разработанной схемы финансирования проекта по этапам проекта (схемы финансирования во времени) в условиях возможного неполучения (недополучения) средств из планируемых источников, обусловленного резкими колебаниями финансового рынка, рынка ценных бумаг, рынка капитала	достаточность капитала, определенная с учетом сформированного страхового резерва, обеспечивающего ритмичность хозяйственной деятельности, платежеспособности, сохраняющего пассивную форму / наличие нескольких схем финансирования и оценка срока окончания проекта в зависимости от схемы финансирования	доступность капитала, в т.ч., заемного / свобода выбора источников (с учетом стратегических планов и соответствия принимаемого решения финансовой политике, характеру инвестиций с учетом особенностей способа обеспечения ресурсами) / среднегодовой темп роста собственных инвестиционных ресурсов (формируемых из внутренних источников) покрывает возрастающую потребность предприятия в инвестиционных ресурсах / доступность источников финансирования	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	несоответствие финансирования и потребности в нем, основанной на зависимости между интенсивностью производства /продаж и необходимой величиной запасов / различная инерционность	в случае резкого уменьшения продаж / производства: возникновение временного избытка запасов и недостатка других ресурсов (в т.ч., финансовых); в случае резкого увеличения: рост потребности в пополнении запасов материалов и незавершенного производства опережает рост выпуска в соответствии с	неравномерность сбыта, в т.ч., сезонная, не совпадает с возможностью увеличения источников финансирования по срокам	несоответствие финансирования и потребности в нем возможно в случае роста интенсивности потока (из-за увеличения потребности в запасе)	отсутствие несоответствия финансирования и потребности в нем, в т.ч. и в случае роста интенсивности потока, так как больший запас позволяет получить большую интенсивность сбыта	учтена потребность в финансировании предварительная (до разработки ТЭО) и окончательная (после выбора месторасположения, определения производственной мощности, расчета издержек на подготовку участка, строительство, приобретение технологий и	4	3	2	1	1

		движения денежных средств	длительностями производственного цикла / дисбаланс притоков и оттоков денежных средств и возникновение риска неплатежеспособности				оборудования)					
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	недостаточный объем первоначального капитала	объем первоначального капитала недостаточен для формирования у инвесторов доверия к проекту и предприятию	объем первоначального капитала недостаточен для финансирования инвестиционной фазы проекта	достаточный объем первоначального капитала, наличие источников, позволяющих осуществлять покрытие кассовых разрывов	существенный размер первоначального капитала, достаточный для сохранения деятельности в кризисные периоды	существенный размер первоначального капитала, достаточный для расширения объемов деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	недостаточность собственных средств	объем собственных средств недостаточен для формирования у инвесторов доверия к проекту и привлечения заемных средств	объем собственных средств недостаточен для привлечения заемного капитала в требуемом размере	объем собственных источников финансирования достаточен для привлечения заемных источников в требуемом размере	объем собственных источников финансирования превышает норматив минимальной доли собственного капитала	возможность финансирования проекта за счет собственных средств	4	3	2	2	2
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	недостаточность заемных средств / риск неполучения внешних инвестиций и кредитов (особенно важен для малых и средних фирм)/ возможность привлечения для финансирования национальных инвесторов: банков, инвестиционные фонды и т.п.	возможность получить средства отсутствует в связи с неспособностью убедить инвесторов в эффективности проекта	неблагоприятное впечатление инвесторов или кредиторов относительно перспектив и возможностей предприятия из-за неожиданной утечки негативной информации, публикации порочащих предприятие сведений, резкого падения курса акций в результате биржевой игры; выступления потребителей с критикой продукции предприятия	возможность привлечения заемных средств предприятием при необходимости переориентации производства оценивается как средняя	риск, связанный с трудностями поиска и привлечения инвесторов, оценивается как умеренный	инвесторы готовы к кредитованию производства в связи с наличием устойчивого платежеспособного спроса на продукцию предприятия, возможностью предоставления предприятием гарантий кредиторам; объем привлекаемых средств соответствует объему формируемых инвестиционных потребностей предприятия	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	риск невыполнения участниками проекта своих обязательств по финансированию проекта из-за недобросовестности участников, их плохого финансового положения, смены руководства, внешних причин	высокий риск невыполнения участниками проекта своих обязательств из-за сложной схемы финансирования проекта, значительного объёма вложений со стороны других участников проекта; последствия – полное невыполнение целей проекта	повышенный риск невыполнения обязательств участниками проекта, последствия – недостижение поставленных целей проекта (не выход на проектную мощность, невозможность обеспечения полного производственного цикла и т.п.)	риск невыполнения обязательств участниками проекта оценивается как средний в условиях наличия контрольных процедур, направленных на усиление дисциплины участников проекта в части исполнения обязательств	высокий уровень ответственности участников реализации проекта, высокая устойчивость деятельности и стабильность руководящего состава предприятия	высокий уровень ответственности участников реализации проекта, высокая устойчивость деятельности и стабильность руководящего состава предприятия, наличие процедур, направленных как на усиление дисциплины участников проекта, так и на повышение степени привлекательности для участников проекта исполнения обязательств	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования	риск перерасхода средств	высокий риск перерасхода средств в связи с отсутствием предварительного планирования объема необходимых источников финансирования	повышенный риск перерасхода средств в связи с отсутствием четкого контроля за расходованием денежных средств	возможный перерасход средств из-за последующего создания дополнительных производственных мощностей, использования альтернативных видов сырья	возможность перерасхода средств оценивается как минимальная в связи с наличием эффективного механизма контроля за расходованием денежных средств и четкого планирования	возможность перерасхода средств оценивается как минимальная в связи с наличием эффективного механизма контроля за расходованием денежных средств и четкого планирования	4	3	2	1	1

	ия проекта					дополнительно возникающих расходов	дополнительно возникающих расходов и источников их получения					
Риски источников финансирова ния	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирован ия проекта	риск нехватки наличных средств	высокий объем потребности в наличных денежных средствах для расчетов с поставщиками (например, для предприятий осуществляющих закупку сельскохозяйственной продукции у населения) в условиях отсутствия поступлений наличных денежных средств от потребителей продукции предприятия	высокий объем потребности в наличных денежных средствах для расчетов с поставщиками в условиях недостаточного объема поступлений наличных денежных средств от потребителей продукции предприятия	высокий объем потребности в наличных денежных средствах для расчетов с поставщиками в условиях недостаточного объема поступлений наличных денежных средств от потребителей продукции предприятия в условиях определения источников покрытия кассовых разрывов	поступление наличных средств полностью покрывает потребность в наличных средствах	поступление наличных средств полностью покрывает потребность в наличных средствах, реализованы эффективные механизмы размещения свободных денежных средств	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирован ия проекта	риск нецелевого использования денежных средств	фактическое расходование денежных средств не на объекты, на которые они выделялись	высокий риск расходования денежных средств не на объекты, на которые они выделялись	расходование денежных средств по целевому назначению четко контролируется кредиторами	расходование денежных средств по целевому назначению четко контролируется как кредиторами, так и предприятием	высокоэффективное использование инвестиционных ресурсов в процессе деятельности	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирован ия проекта	несвоевременное поступление инвестиционных ресурсов из отдельных источников / неэффективное финансирование по стадиям	высокий риск несвоевременного поступления инвестиционных ресурсов из отдельных источников вплоть до невозможности закупки комплектующих для реализации проекта	неопределенность краткосрочных и долгосрочных перспектив получения доходов	организован учет временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия	организован учет временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия, четкий контроль за поступлением и расходованием денежных средств	организован учет временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия, четкий контроль за поступлением и расходованием денежных средств в условиях постоянно осуществляемого комплекса мероприятий, направленных на оптимизацию поступлений и оттоков денежных средств	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирован ия проекта	риск несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций при финансировании проекта (связан с выбором обслуживающего банка)	обслуживание предприятия осуществляется одним обслуживающим банком, операции в котором приостановлены	обслуживание предприятия осуществляется одним обслуживающим банком, характеризующимся ухудшением финансового состояния	обслуживание предприятия осуществляется одним банком, характеризующимся стабильностью финансового состояния	обслуживание предприятия осуществляется несколькими банками, негативная информация о финансовом состоянии которых отсутствует	обслуживание предприятия осуществляется несколькими банками, характеризующимся стабильностью финансового состояния	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирован ия проекта	согласованность с финансированием других проектов предприятия	полное отсутствие согласования с финансированием других проектов предприятия	финансирование действующего проекта осуществляется в разрез с этапами финансирования других проектов предприятия	наличие определенных нестыковок в согласовании процесса финансирования проектов предприятия	четкое согласование этапов финансирования всех инвестиционных проектов, реализуемых предприятием	четкое согласования этапов финансирования всех инвестиционных проектов, реализуемых предприятием, проведение комплекса мер, направленных на дальнейшую оптимизацию указанного процесса	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова	Риск необеспечения проекта	бюджетный риск / риск остановки проекта в связи с	проект остановлен в связи с недостаточностью финансирования и/или	достаточно высокий риск остановки проекта в связи с недостаточностью	существует определенный риск остановки проекта в связи с недостаточным	риск остановки проекта в связи с недостаточностью финансирования	риск остановки проекта покрывается четким расчетом требуемых	4	3	2	1	1

ния	достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	недостаточным финансированием	планируется остановка реализации проекта в ближайшее время	финансирования	финансированием	практически отсутствует	денежных средств и источников их поступления в условиях постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на оптимизацию структуры источников финансирования					
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	объем требуемого финансирования с точки зрения возможностей бюджета	потребность в денежных средствах существенно выше возможностей предприятия по привлечению источников финансирования	потребность в денежных средствах несколько превышает возможности предприятия по привлечению источников финансирования	объем требуемых источников финансирования сопоставим с финансовыми возможностями предприятия	произведенная тщательная проверка требуемого объема финансирования	бюджет предприятия существенно превышает потребность в источниках финансирования	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	вклад в финансирование организации или лиц, представляющих проект / доля собственных средств	у предприятия / собственников предприятия полностью отсутствуют собственные денежные средства для реализации проекта	доля собственных средств у предприятия / собственников предприятия менее 15%	доля собственных средств у предприятия / собственников предприятия находится в диапазоне от 15% до 30%	доля собственных средств у предприятия / собственников предприятия находится в диапазоне от 30% до 50%	доля собственных средств у предприятия / собственников предприятия превышает 50%	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта	характеристика стратегии обеспечения гарантий инвесторам, разработанная авторами проекта	стратегия обеспечения гарантий инвесторам полностью отсутствует	стратегия обеспечения гарантий инвесторам не может быть признана как достаточно эффективная	достаточно эффективная стратегия обеспечения гарантий инвесторам	эффективная стратегия обеспечения гарантий инвесторам	эффективная стратегия обеспечения гарантий инвесторам на фоне постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на ее дальнейшее совершенствование	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск неправильного выбора финансирования (анализ осуществляется по выбранному источнику финансирования)	метод самофинансирования	нехватка средств из-за невыполнения предприятием финансового плана	нехватка средств из-за пересмотра плана отчислений на реализацию проекта	достаточность собственных средств, предприятием не используется эффект налогового щита	достаточность собственных средств для реализации проекта, финансирование других инвестиционных проектов планируется к осуществлению с привлечением заемных источников с целью оптимизации цены капитала	высокое значение коэффициента рентабельности собственного капитала	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск неправильного выбора финансирования (анализ осуществляется по выбранному источнику финансирования)	заемные источники	ликвидация, банкротство, арест имущества кредитора; закрытие кредитной линии или приостановление платежей по ней в результате ухудшения платежеспособности кредитора	не выдерживание по срокам и объему плана размещения ценных бумаг, выпускаемых для реализации проекта / потеря управляемости из-за жестких требований кредиторов	высокая ответственность перед кредиторами / с целью снижения долговой нагрузки предприятием осуществляется реструктуризация краткосрочных долгов в долгосрочные	предприятием составлен план возврата заемных средств (основного долга и процентов) (с указанием источников возврата) с учетом налогообложения прибыли	предприятием составлен план возврата заемных средств (основного долга и процентов) (с указанием источников возврата) с учетом налогообложения прибыли / эффективно осуществляется снижение стоимости заемного капитала	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск неправильного выбора финансирования (анализ осуществляется по выбранному	комбинированный метод	нехватка источников в определенный период времени из-за сложности комбинирования	несвоевременное поступление инвестиционных ресурсов из отдельных источников	достаточно эффективная комбинация используемых источников финансирования	комбинирование используемых источников финансирования приводит к низкой стоимости капитала	низкая стоимость капитала в условиях постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее снижение стоимости капитала и	4	3	2	1	1

	источнику финансирования)						оптимизацию его структуры					
Риски источников финансирова ния	Риск неправильного выбора финансирования (анализ осуществляется по выбранному источнику финансирования)	характеристика политики управления финансовыми ресурсами	неэффективное управление финансовыми ресурсами	существенный процент ошибок в управлении финансовыми ресурсами	существует возможность потери контроля за движением наличных денежных средств	рациональная и эффективная структура финансово- инвестиционных ресурсов и активов	рациональная и эффективная структура финансово- инвестиционных ресурсов и активов в условиях постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствование указанной структуры	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	отраслевые особенности деятельности: структура активов предприятия (оборотные / внеоборотные), их ликвидность, в т.ч. продолжительность инвестиционного цикла	выбор схемы финансирования осуществляется без учета отраслевых особенностей деятельности: структуры активов предприятия (оборотные / внеоборотные), их ликвидности	планируется привлечение существенного объема заемных источников предприятием с низким кредитным рейтингом	выбор схемы финансирования осуществляется с учетом отраслевых особенностей функционирования предприятия приемлемым способом	эффективная схема выбора источников финансирования, в т.ч., с учетом продолжительности операционного цикла предприятия – для предприятий с низким периодом операционного цикла, используется значительный объем заемного капитала и наоборот	эффективная схема выбора источников финансирования, в т.ч., с учетом продолжительности операционного цикла предприятия на фоне проведения мероприятий, направленных дальнейшее повышение эффективности выбора схемы финансирования	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	размер предприятия и стадия жизненного цикла предприятия	выбор схемы финансирования осуществляется без учета стадии жизненного цикла и размера предприятия, н-р, расчет на привлечение существенного объема заемных источников малыми предприятиями	привлечение заемного капитала в существенных масштабах (по цене выше среднерыночной) растущими предприятиями, находящимися на ранних стадиях развития	финансирование инвестиционных проектов предприятиями, находящимися в стадии зрелости, в основном, за счет собственного капитала	финансирование инвестиционных проектов осуществляется предприятием с учетом стадии жизненного цикла, размера предприятия и оптимизации стоимости капитала	финансирование инвестиционных проектов осуществляется предприятием с учетом стадии жизненного цикла, размера предприятия и оптимизации стоимости капитала на фоне проведения мероприятий, направленных дальнейшее повышение эффективности выбора схемы финансирования	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	конъюнктура рынка капитала, определяющая стоимость заемного капитала	высокая стоимость заемного капитала в условиях дальнейшего возрастания стоимости капитала и невозможности финансирования реализации деятельности за счет собственных средств предприятия	высокая стоимость заемного капитала в условиях дальнейшего возрастания стоимости капитала и существенных сложностей финансирования реализации проекта за счет собственных источников	высокая стоимость заемного капитала в условиях возможности реализации проекта за счет собственных источников	приемлемая для предприятия стоимость заемного капитала на рынке	приемлемая для предприятия стоимость заемного капитала на рынке в условиях прогнозирования дальнейшего снижения стоимости и возможности осуществления отсрочки привлечения заемных средств	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	уровень налогообложения прибыли и система налоговых льгот, влияющие на стоимость собственного и заемного капитала	использование при финансировании деятельности исключительно собственных источников в условиях высокой ставки налогообложения	использование при финансировании деятельности существенного объема заемных источников в условиях высокой ставки налогообложения	предприятием сформирована приемлемая структура собственного и заемного капитала с учетом сложившегося уровня налогообложения и системы налоговых льгот	осуществляется анализ эффективности различных источников финансирования путем проведения тщательной проверки стоимости заемного капитала, в т.ч., ставок по привлекаемым кредитным ресурсам	эффективное сочетание собственного и заемного капитала, обеспечивающее оптимизацию стоимости капитала и использование эффекта налогового щита	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	конъюнктура товарного рынка	неблагоприятная конъюнктура и сокращение объема реализации продукции (при привлечении заемного капитала в	неблагоприятная конъюнктура и сокращение объема реализации продукции (при привлечении заемного капитала в	сложившаяся конъюнктура на рынке не приводит к риску сокращения объема реализации продукции	сложившаяся конъюнктура на рынке благоприятным образом влияет на увеличение объемов реализации предприятия	сложившаяся конъюнктура на рынке благоприятным образом влияет на увеличение объемов реализации предприятия и	4	3	2	1	1

			существенных масштабах), приводящая к потере платежеспособности предприятия	существенных масштабах), приводящая к снижению уровня прибыльности и риску потери платежеспособности			формирует устойчивый спрос на связанную с производимой предприятием продукцию, производство которой возможно на предприятии без существенных инвестиционных затрат					
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	уровень допустимого риска при формировании инвестиционных ресурсов	агрессивная политика учредителей предприятия, направленная на принятие существенного размера риска, связанного с источниками финансирования, в т.ч., использование венчурного капитала	высокий уровень риска нарушения финансовой устойчивости предприятия в связи с формированием активов в основном за счет заемного капитала, размер привлечения которого составляет максимально возможную величину	приемлемый уровень риска, принимаемый учредителями предприятия	консервативный подход учредителей к формированию капитала, при котором основу финансирования составляет собственный капитал	оптимальная политика по формированию капитала в координатах "риск- доходность"	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	уровень концентрации собственного капитала	минимальный уровень концентрации собственного капитала, приводящий к потере финансового контроля	низкий уровень концентрации собственного капитала, приводящий к риску потери финансового контроля	концентрация капитала обеспечивает приемлемый уровень финансового контроля	достаточно высокий уровень концентрации, приводящий к обеспечению высокого уровня финансового контроля	высокий уровень концентрации, обеспечивающий максимизацию финансового контроля	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	свобода выбора источников финансирования	отсутствие возможности привлечения заемных источников в условиях невозможности реализации проекта за счет собственных средств	возможность привлечения исключительно высоко рисковых источников в условиях невозможности реализации проекта за счет собственных источников	приемлемая возможность привлечения заемных средств предприятием	широкая возможность привлечения источников финансирования, в т.ч. , счет средств государственного и местных бюджетов	широкая возможность привлечения источников финансирования, в т.ч., счет средств государственного и местных бюджетов, возможность получения целевых и льготных государственных кредитов, безвозмездного финансирования предприятий со стороны негосударственных финансовых фондов и институтов	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	уровень рентабельности операционной деятельности	низкий уровень рентабельности операционной деятельности, делающий невозможным привлечение заемных ресурсов в условиях невозможности реализации проекта за счет собственных источников	низкий уровень рентабельности операционной деятельности, делающий возможным привлечение заемных ресурсов исключительно из высоко рискованных источников в условиях невозможности реализации проекта за счет собственных источников	уровень рентабельности операционной деятельности приемлемый для привлечения различных источников финансирования, в т.ч., заемных, стоимость которых может быть определена как приемлемая с учетом уровня кредитоспособности предприятия и структуры предлагаемого обеспечения	высокое значение уровня рентабельности, расширяющее возможность привлечения заемного капитала (при отсутствии необходимости – есть возможность финансирования за счет капитализации прибыли)	высокое значение уровня рентабельности расширяет возможность привлечения заемного капитала в условиях существенного уровня потребности в заемном капитале в связи в необходимостью финансирования реализации значительного числа инвестиционных проектов	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Характеристика методики выбора схемы /источников финансирования	коэффициент операционного левериджа (рост прибыли за счет совместного проявления эффекта ОЛ с финансовым левериджем)	предприятием не учитывается эффект операционного левериджа при выборе схемы инвестиционного финансирования	высокий удельный вес внешних источников финансирования, снижающий маневренность проекта с точки зрения возможности привлечения дополнительных финансовых ресурсов	предприятием учитывается эффект операционного левериджа при выборе схемы инвестиционного финансирования	возможность существенного увеличения коэффициента финансового левериджа (использования большей доли заемных средств в сумме капитала) предприятием в условиях растущего объема реализации	предприятие активно использует "эффекта рычага" [leverage effect] (рост уровня доходности собственного капитала (в пересчете на одну акцию) при увеличении доли заемных средств) при выборе схемы инвестиционного финансирования в условиях подтвержденной высокой эффективности осуществляемых	4	3	2	1	1

							мероприятий					
Риски источников финансирования	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их формирования / риск структуры капитала	несовершенство структуры источников финансирования/ риск соотношения собственных и заемных средств / коэффициент собственности (equity ratio) / коэффициент заемного капитала (debt ratio)	чрезмерная (свыше 90%) доля заемных финансовых средств / использование в высоких объемах венчурного и заемного капитала	увеличение размера заемных средств, приводящее к увеличению риска финансирования и ставки за пользование финансовыми ресурсами за счет увеличения премии за риск /увеличение доли собственного капитала по отношению к заемному – снижение уровня дохода на акцию при росте общей прибыльности проекта, дополнительные затраты на привлечение акционеров / большая часть источников сформирована за счет заемного капитала – опасность неплатежеспособности	соотношение собственного капитала к заемному составляет 1:2	осуществляется определение структуры и объема необходимых финансовых ресурсов для реализации и эксплуатации проекта, вариантов и приобретения по наиболее низкой цене и наиболее эффективных вариантов их использования / выбор между относительно более низкой стоимостью кредитов (по сравнению с дивидендами) и риском, связанным с обязательствами по обслуживанию внешней задолженности, по которым не допускается отсрочки платежей	оптимальное соотношение собственных / заемных средств - уменьшение налогооблагаемой базы, исключая опасность невыполнения обязательств / наиболее эффективная пропорциональность между коэффициентом финансовой рентабельности и коэффициентом финансовой устойчивости предприятия	4	3	2	2	2
Риски источников финансирования	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их формирования / риск структуры капитала	краткосрочные и долгосрочные займы на оборотный капитал, долгосрочные займы (в т.ч., международных финансовых институтов) – на финансирование новых проектов	оборотные активы и часть внеоборотных активов финансируется за счет краткосрочных заемных источников – крайне агрессивный подход к финансированию активов предприятия	переменная часть оборотных активов, а также часть постоянной части оборотных активов финансируется за счет краткосрочных заемных источников, остальные оборотные и внеоборотные активы финансируются за счет долгосрочных заемных средств – агрессивный подход к финансированию активов предприятия	переменная часть оборотных активов финансируется за счет краткосрочных заемных оборотных активов и внеоборотные активы финансируются за счет долгосрочных заемных средств – умеренный/ компромиссный подход к финансированию активов предприятия	часть переменной части оборотных активов финансируется за счет краткосрочных заемных источников, остальные оборотные и внеоборотные активы финансируются за счет долгосрочных заемных средств – консервативный подход к финансированию активов предприятия	текущие активы финансируются за счет краткосрочных, а средства длительного пользования – за счет долгосрочных источников финансирования	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их формирования / риск структуры капитала	соотношение активов и источников формирования	существенный размер заемных средств, способных привести к банкротству предприятия	существенный размер заемных средств, способных привести к снижению устойчивости предприятия	предприятием при осуществлении деятельности используются заемные средства, в размере, которое предприятие способно обслужить за счет собственных средств	инвестиции в производство осуществлены без привлечения заемного капитала (политика осторожного инвестора)	минимизирована стоимость капитала при выборе вариантов распоряжения средствами, максимизирующих прибыльность используемого капитала	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их	размер финансового левериджа (привлечение заемных средств позволяет предприятию получать дополнительную прибыль на собственный капитал / обеспечивает	предприятие в своей деятельности активно пользуется привлеченными заемными ресурсами, так, что эффект от использования финансового левериджа перекрывается существенным размером риска потери финансовой устойчивости	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные средства и не получает выгоду от эффекта финансового левериджа	размер финансового рычага приводит к увеличению / снижению операционной прибыли на 10%	размер финансового рычага приводит к увеличению / снижению операционной прибыли на 5%	размер финансового рычага приводит к увеличению / снижению операционной прибыли на 10% в условиях высокой финансовой устойчивости предприятия	4	3	2	1	1

	формирования / риск структуры капитала	прирост коэффициента рентабельности собственного капитала)										
Риски источников финансирова ния	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их формирования / риск структуры капитала	коэффициент покрытия процентных (фиксированных) платежей – способность фирмы обслуживать постоянные платежи	у предприятия отсутствуют средства для погашения основного долга и процентов по привлеченным кредитным ресурсам	у предприятия отсутствуют средства для погашения основного долга по привлеченным кредитным ресурсам	предприятие способно обслуживать сформированную ссудную задолженность, а также, при необходимости, осуществить возврат привлеченных ресурсов с возникновением определенных затруднений в части изъятия ресурсов из оборота	предприятие способно обслуживать сформированную ссудную задолженность, а также, при необходимости, осуществить возврат привлеченных ресурсов без существенных затруднений, возникающих в связи с изъятием ресурсов из оборота	предприятие способно обслуживать сформированную ссудную задолженность, а также, при необходимости, осуществить возврат привлеченных ресурсов без существенных затруднений, возникающих в связи с изъятием ресурсов из оборота, предприятие сохраняет сложившийся объем обязательств в связи с финансированием за счет собственных средств дополнительных инвестиционных проектов	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их формирования / риск структуры капитала	средневзвешенная стоимость капитала (СВСК) / соотношение средневзвешенной стоимости капитала (как минимально допустимого значения величины дисконта / аналог безрисковой доходности) с рентабельностью инвестиций	высокая средневзвешенная стоимость капитала, приводящая к необходимости достижения высокого уровня инвестированного капитала, не реального для достижения / неприемлемый уровень доходности	требование инвесторами повышенной нормы доходности на предоставляемый капитал в связи с повышенным уровнем риска деятельности предприятия и/или возрастание средневзвешенной стоимости капитала, привлекаемого к инвестированию, и/или проведение проектов с рентабельностью выше СВСК, снижающих общую рентабельность предприятия	предприятием применяется метод определения средневзвешенной стоимости капитала с учетом структуры капитала по источникам формирования, продолжительности использования, уровня риска деятельности (с учетом финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности и рентабельности) на основе стоимости видов капитала и их рыночной цены; соотношение объемов капитала используемого в операционной и инвестиционной деятельности, стадии жизненного цикла предприятия; СВСК используется для оценки достаточности формирования прибыли предприятия в качестве минимальной границы формирования прибыли и нормы дисконта при наращении / дисконтировании денежных потоков	низкая средневзвешенная стоимость капитала предприятия (чем ниже средневзвешенная стоимость капитала, тем выше рыночная стоимость предприятия) / проведение предприятием операций с рентабельностью, ниже чем в среднем по предприятию, снижающих средневзвешенную стоимость капитала	структура капитала может быть признана оптимальной по критерию минимизации его стоимости /выбирается наиболее дешевый способ финансирования путем оценки и сравнения стоимости различных элементов капитала / рыночная стоимость предприятия максимальна	4	3	2	1	1
Риски источников финансирова ния	Риск структуры капитала / Риск снижения финансовой устойчивости /нарушения равновесия финансового развития / Риск соотношения активов и источников их формирования / риск структуры	предельная /маржинальная стоимость капитала (marginal cost of capital) / постоянная (в динамике развития предприятия) оценка стоимости капитала – постоянный рост стоимости, носящий скачкообразный (в точках разрыва) характер –	предельная стоимость капитала существенно выше средневзвешенной стоимости капитала, так, что привлечение дополнительных заемных ресурсов приводит к невозможности безубыточной деятельности предприятия	предельная стоимость капитала существенно выше средневзвешенной стоимости капитала	предельная стоимость капитала несколько превышает средневзвешенную стоимость капитала	предельная стоимость капитала равна средневзвешенной стоимости капитала	предельная стоимость капитала ниже средневзвешенной стоимости капитала	4	3	3	1	1

	капитала	критериальный показатель оценки эффективности формирования типа политики финансирования оборотных активов (агрессивный, умеренный, консервативный)										
Риски источников финансирования	Риск ошибочного определения нормы прибыли, требуемой для реализации проекта	соотношение применения различных методов для определения требуемой нормы прибыли: средневзвешенная стоимость капитала и использование ценовой модели фондового рынка	реализация инвестиционных проектов осуществляется без предварительной оценки требуемой нормы прибыли	высокий риск ошибочного определения нормы прибыли в связи с использованием неправильных методов определения нормы прибыли	при определении требуемой нормы прибыли используются различные методы расчета	при изменении рыночных условий в процессе реализации проекта проводятся дополнительные исследования с целью минимизации риска, связанного с изменением структуры источников финансирования	при определении требуемой нормы прибыли используются различные методы расчета, при изменении рыночных условий в процессе реализации проекта проводятся дополнительные исследования с целью минимизации риска в условиях проведения предприятием постоянного комплекса мероприятий, направленных на повышение обоснованности расчетов	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск ошибочного определения нормы прибыли, требуемой для реализации проекта	применение бета-коэффициента при анализе рыночной ситуации (зависимость изменения доходов от инвестиционной деятельности от изменения рыночной ситуации)	бета- коэффициент > 1 – доход от инвестиционного проекта в большей степени зависит от влияния рыночных колебаний	существующая неустойчивость прибыли и денежных потоков (включая, изменчивость стратегии предприятия, внутренней и внешней среды), возможная несбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков предприятия	бета- коэффициент =1 – доходность проекта подвержена изменениям, характерным для рыночной ситуации	определенная устойчивость прибыли и денежного потока предприятия	бета- коэффициент <1 - низкий уровень риска	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	риск прямых инвестиций	отсутствие собственных средств в структуре финансирования проекта, долгосрочное вложение крупных сумм, которые могут быть размещены в проекты с большей доходностью / оборудование закуплено за счет долговых источников финансирования	недостаточный размер собственного капитала в условиях изменения конъюнктуры рынка, ограниченности объема привлечения (вследствие низкой успешности предыдущей деятельности предприятия), трудностей поиска инвестора, инфляционных процессов, ограниченности использования средств	удельный вес собственного капитала превышает 50% (рекомендуемый стандарт), сохраняется риск высокой стоимости привлечения по сравнению с заемными источниками, неиспользования возможности прироста коэффициента рентабельности собственного капитала, отдаленность получения прибыли и окупаемости затрат, возможность падения спроса на продукцию проекта	предприятием осуществляется использование источников четко в соответствии с целевым назначением: амортизационный фонд – на расширенное воспроизводство основного капитала (не на пополнение оборотного капитала), добавочный капитал не используется на цели приобретения, резервный для возмещения потерь и убытков	предприятие осуществляет финансирование проекта с учетом четкого контроля целесообразности инвестирования в зависимости от используемых источников (в координатах риск-стоимость капитала) в условиях постоянного проведения комплекса мер, направленных на оптимизацию структуры привлечения; дополнительно предприятием осуществляется использование перекрестного финансирования инвестиционных проектов, противофазные финансовые потоки проектов минимизируют риск развития неблагоприятных исходов	4	3	2	1	1

Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	оценка риска собственных источников финансирования: оценка фактического размера уставного капитала, цены его размещения и их соотношение с номиналом акций / эмиссия акций / расходы по акциям	наличие фактов нарушения законодательства при размещении ценных бумаг (для АО) и/или эмиссия акций осуществлена для реализации небольшого проекта / дивиденды, выплачиваемые акционерами, делают практически невозможным финансирование инвестиционной деятельности за счет собственного капитала	существенный риск снижения стоимости акций риск проведенной дополнительной эмиссии –существенные эмиссионные расходы, длительный срок сбора средств, изменение структуры собственности, диверсификация риска между большим числом участников	произведенные расходы на доп. эмиссию, сумма выплаченных дивидендов, планируемый темп выплат дивидендов и расходов на организацию выпуск делают использование собственного капитала в качестве основного источника финансирования не достаточно эффективным	контроль над предприятием, сохранение существующей структуры собственности; целевые вложения без начисления процентов; простота привлечения; обеспечение финансовой устойчивости предприятия, снижение риска банкротства и/или осуществление эмиссии с учетом четкого определения целей предприятия в отношении прибыли и дивидендов в условиях отсутствия фактов нарушения законодательства при размещении ценных бумаг (для АО) делают использование собственного капитала в качестве основного источника финансирования достаточно эффективным	использование капитала не носит ограничений по целям (на расширение, модернизацию производства, на НИОКР и т.д.) и срокам / эмиссия осуществлена на основе детального анализа конъюнктуры фондового рынка (определение уровня чувствительности реагирования фондового рынка на появление новой эмиссии и оценка его потенциала поглощения эмитируемых объемов акций) и оценки привлекательности своих акций (с позиций развития отрасли, конкурентоспособности продукции, показателей финансового состояния)	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	риск использования заемных источников / стоимость: первоначальные затраты по формированию и расходы по обслуживанию / влияние привлечения заемного капитала на стоимость капитала и текущую рыночную оценку активов корпорации, далее – по видам:	высокий риск снижения финансовой устойчивости и потери платежеспособности, меньшая норма прибыли, генерируемая капиталом (на сумму выплачиваемого процента), высокая зависимость стоимости от колебаний конъюнктуры финансового рынка, сложность процедуры привлечения	стоимость заемных источников финансирования превышает рентабельность проекта	график привлечения и возврата заемных средств составлен четко в соответствии с потребностями финансирования предприятия	достаточно широкие возможности привлечения предприятием заемных источников, рост финансового потенциала предприятия при необходимости существенного расширения его активов, более низкая стоимость в сравнении с собственным капиталом, в том числе, за счет обеспечения эффекта налогового щита	обоснованность привлечения заемных ресурсов определяется по минимальному из положительных годовых значений накопленных реальных денежных средств / стоимость заемного капитала оценивается с применением традиционной теории и теории Миллера-Модильяни, учитывающей, что при использовании займов требуемая прибыль на акционерный капитал возрастает –покрытие риска, испытываемого акционерами	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	облигационные займы	предприятием ожидается несоответствие суммы, запланированной получить от размещения облигационного займа реально привлеченному объему / осуществлено размещение облигационного займа в условиях неполной оплаты акций и/или для формирования уставного фонда и покрытия убытков	несоответствие ставки привлечения облигационного займа эффективному проценту размещения, размещение облигационного займа в условиях срочной потребности предприятия в денежных ресурсах	достаточно высокий для предприятия уровень расходов по привлечению средств, ограниченный срок использования ресурсов; увеличение коэффициента долга	стоимость облигаций, рассчитанная на базе купонного дохода или среднегодовой нормы дисконта, является достаточно эффективным инструментом привлечения заемных ресурсов	предприятие в своей деятельности активно использует размещение облигационных займов с использованием их преимуществ – отсутствие утраты контроля над предприятием, относительно невысокие проценты, т.к. они обеспечиваются имуществом предприятия и имеют приоритет в удовлетворении претензий по ним в случае банкротства при условиях синхронизации поступления и погашения денежных средств по размещенному займу	4	3	2	1	1

Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	бюджетные субсидии, займы	невозможность привлечения средств бюджетного финансирования в связи со спецификой деятельности предприятия	наличие для предприятия значительных сложностей привлечения бюджетных средств	цели привлечения ресурсов соответствуют утвержденным для бюджетного финансирования: на структурную перестройку производства, на погашение целевых кредитов на закупку оборудования и материалов; на разработку, внедрение и приобретение технологий, оборудования и материалов	предприятием активно используются преимущества бюджетных кредитов: длительный срок привлечения средств, недорогой источник финансирования	привлечение бюджетных кредитов осуществляется в условиях минимальной совокупной стоимости привлечения и сохранения контроля над предприятием	4	4	3	1	1
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	банковское кредитование	практически полная недоступность кредитных ресурсов для предприятия и/или ставка по кредитам существенно выше коэффициента рентабельности активов; финансовый леверидж – отрицательный	высокие проценты по кредитам (высокий риск более низкой рентабельности проекта по сравнению с процентам по кредитам), жесткие сроки возврата, обязательное предоставление гарантий возврата, отсутствие долгосрочных налоговых стимулов, целевое расходование средств	предприятие осуществляет деятельность с привлечением кредитных ресурсов, при этом используемый в расчетах коэффициент покрытия долга составляет 1,5	предприятием активно используются положительные моменты от привлечения кредитных ресурсов – возможность сравнительно быстрого получения средств, сохранение существующей структуры собственников, использование эффекта финансового левериджа, возможность направления на формирование уставного фонда и покрытие убытков, хорошие перспективы прибыльности предприятия приводящие к широким возможностям привлечения заемных ресурсов	предприятием активно используются положительные моменты от привлечения кредитных ресурсов, эффективность привлечения кредитных ресурсов оценивается с применением показателя грант-элемент (ГЭ), позволяющего сравнивать стоимость банковского кредита со средними условиями на финансовом рынке	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	венчурное инвестирование	финансирование проекта планируется за счет средств венчурных инвесторов в условиях отсутствия понимания на предприятии реальных целей инвесторов: отсутствие заинтересованности в выплате дивидендов, реинвестирование в бизнес с целью продать пакет акций по цене в несколько раз превышающей первоначальные вложения через 5-7 лет	специфика деятельности предприятия определяет возможность финансирования исключительно за счет средств венчурных инвесторов	проект предполагает финансирование на венчурной основе научно-исследовательских или опытно-конструкторских работ	финансирование проекта возможно без привлечения средств венчурных инвесторов	финансирование проекта осуществляется без привлечения средств венчурных инвесторов, предприятие выступает как венчурный инвестор при финансировании проектов других предприятий	2	2	2	2	2
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	лизинг	предприятием в своей деятельности активно используется финансовый лизинг в условиях, когда обслуживание лизинговых платежей делает деятельность предприятия нерентабельной	предприятием в своей деятельности активно используется финансовый лизинг, его стоимость существенно превышает стоимость банковского кредита, предоставляемого на аналогичный период	предприятие в своей деятельности активно использует приобретение в лизинг с целью использования преимущества неувеличения лизинговых платежей или предприятием не осуществляются сделки с использованием лизинга	предприятием в процессе использования лизинга выявлены предложения, минимизирующие его стоимость	предприятием активно используются преимущества лизинга – адаптация сроков лизинговых платежей к срокам окупаемости инвестиций, возможность полного финансирования всех расходов, включая накладные, быстрота получения средств	3	3	3	3	3
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	коммерческие (товарные) кредиты – важный источник для малых предприятий; удовлетворяющий потребность в	предприятие активно предоставляет коммерческий кредит своим контрагентам в условиях значительных рисков для предприятия из-за возможности изменения цены товара, несоблюдения	средний период использования товарного кредита ниже среднего периода обращения запасов ТМЦ, при этом иные источники финансирования не предусмотрены,	предприятие в своей деятельности активно использует различные виды коммерческого (товарного) кредита: с отсрочкой платежа по условиям контракта, по открытому счету (в	предприятие в своей деятельности активно использует преимущества коммерческого кредита – сглаживание сезонной потребности в привлечении заемных средств,	высокая эффективность использования товарного кредита предприятием: значительное превышение среднего срока товарного кредита над периодом обращения ТМЦ; широкое	4	3	3	2	2

		заемном капитале в виде производственных запасов	покупателем сроков оплаты, банкротства покупателя; использование товарного кредита в качестве источника финансирования текущей деятельности возможно кредитование исключительно на незначительный срок	предприятием неоднократно допускались несвоевременные расчеты по товарному кредиту	хозяйственных отношениях с постоянными поставщиками при многократных поставках заранее оговоренного перечня продукции небольшими партиями); с оформлением задолженности векселем; в форме консигнации (при осуществлении внешнеэкономических сделок)	возможность свободного распоряжения материальными ценностями (не являющимися залогом), заинтересованность поставщиков (из-за увеличения объема реализации их продукции), низкая стоимость, простой механизм оформления, сокращение общего периода финансового цикла предприятия	использование на постоянной основе с привлечением новых партнеров, минимизация стоимости привлечения товарного кредита на основе анализа размера ценовой скидки при осуществлении наличного платежа за продукцию (при расчетах векселем – ставка процента за вексельный кредит) в сравнении с целесообразностью привлечения банковского кредита для оплаты и получения ценовой скидки					
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	инвестиционный налоговый кредит	предприятию предоставлен инвестиционный налоговый кредит вследствие причинения ущерба в результате стихийного бедствия, технологической катастрофы или иных обстоятельств непреодолимой силы	предприятию предоставлен инвестиционный налоговый кредит вследствие угрозы банкротства в случае единовременной уплаты налога	предприятию предоставлен инвестиционный налоговый кредит вследствие задержки финансирования из бюджета или оплаты государственного заказа, выполненного фирмой или инвестиционный кредит предприятию не предоставлялся	предприятию предоставлен инвестиционный налоговый кредит вследствие проведения НИОКР либо технического перевооружения производства; осуществления внедренческой или инновационной деятельности	предприятию предоставлен инвестиционный налоговый кредит вследствие выполнения предприятием соцзаказа региона или предоставления особо важных услуг населению	3	3	3	3	3
Риски источников финансирования	Риски по видам источников финансирования	внутренняя кредиторская задолженность: по оплате труда, перед бюджетом и во внебюджетные фонды, на страхование имущества, персонала предприятия, по расчетам с дочерними структурами	существенный размер просроченной кредиторской задолженности предприятия, что существенно снижает эффективность использования данного источника	не является эффективным источником для предприятия, т.к. предприятием допускается несвоевременная выплата задолженности, что приводит к возрастанию стоимости источника	предприятие в своей деятельности использует кредиторскую задолженность в качестве источника финансирования с разработкой политики, направленной на недопущение возникновения просроченной задолженности	периодичность выплат по отдельным видам задолженности четко установлена и жестко соблюдается; затраты отсутствуют, так как соблюдается условное равновесие между выдаваемыми и получаемыми кредитами	высокоэффективное использование внутренней кредиторской задолженности как источника финансирования деятельности в условиях дальнейшего повышения эффективности использования указанного источника	4	3	2	2	2
Риски источников финансирования	Используемая предприятием дивидендная политика	риск неэффективной дивидендной политики (определяет стоимость собственного капитала)	отсутствие прибыли предприятия в анализируемом периоде и/или отрицательная рентабельность собственного капитала	достаточно высокий риск утраты контроля над компанией вследствие низкого уровня / снижения дивидендов, приводящего к снижению цены акций и массовому сбросу акций акционерами; высокий уровень налогообложения дивидендов, делающий практически неэффективным увеличение размера выплачиваемых дивидендов	уровень дивидендов соответствует уровню дивидендов, выплачиваемых конкурентами и/или необходимость концентрации собственных ресурсов в периоды ускоренной реализации инвестиционных проектов лояльно воспринимаемая акционерами	устойчивая выплата большого размера дивидендных выплат при планировании допэмиссии с целью увеличения курсовой стоимости акций и привлечения большего объема средств при доп. эмиссии	высокая оценка стоимости акций предприятия без выплат дивидендов, в условиях информированности инвесторов о программах развития предприятия / направлениях реинвестирования прибыли, причинах невыплаты/ сокращения дивидендов	4	3	2	2	2
Риски источников финансирования	Используемая предприятием дивидендная политика	характеристика дивидендной политики, в т.ч., в зависимости от жизненного цикла предприятия	предприятием используется политика выплата дивидендов акциями (агрессивный тип дивидендной политики), в условиях низкой лояльности акционеров к предприятию и продажи акций инвесторами вследствие предпочтения	предприятием используется остаточная политика дивидендных выплат (консервативный тип), приоритет отдается инвестициям в развитие предприятия, в т.ч., для предприятий, не находящихся	предприятием обоснованно используется политика стабильного уровня дивидендов (агрессивный тип) - установление долгосрочного нормативного коэффициента дивидендных выплат по отношению к сумме прибыли	предприятием используется политика минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в определенные периоды (умеренный / компромиссный) – наиболее взвешенный тип,	предприятием обосновано использование политики постоянного возрастания размера дивидендов (в расчете на одну акцию) (агрессивный тип) – твердо установленный процент прироста к их размеру в	4	3	2	2	2

			денежных ресурсов, что приводит к существенному риску снижения контроля над предприятием (способ оптимален с точки зрения ликвидности)	на ранних стадиях развития или предприятием используется политика стабильного размера дивидендных выплат (консервативный) - постоянная сумма дивидендов на протяжении длительного времени (с корректировкой на инфляцию), что приводит существенному снижению ликвидности в условиях наблюдающегося снижения прибыли – простота, сглаживание колебаний курсовой стоимости	(оптимальна для зрелых предприятий со стабильной прибылью)	позволяющий увеличивать дивиденды в благоприятные периоды, что приводит к сглаживанию колебаний курсовой стоимости; минус – экстрa дивиденд при частой выплате становится ожидаемым	предшествующие периоды (модель Гордона), для процветающих компаний					
Риски источников финансирования	Риск политики привлечения инвестиций предприятием	проработка организационно-правовых форм взаимодействия предприятия с инвесторами	проработка организационно-правовых форм взаимодействия с инвесторами не осуществляется	вопросам проработки организационно-правовых форм взаимодействия с инвесторами не уделяется должного внимания	активный поиск потенциальных инвесторов, установление с ними деловых контактов, согласование взаимных интересов и организация сотрудничества	возможность оперативного перемещения средств / прозрачность сроков и способов возвращения денег, вложенных инвесторами	предельно четкое понимание инвесторами своего влияния на ход осуществления проекта, гарантий целевого использования средств, соблюдения их интересов	4	3	2	2	2
Риски источников финансирования	Риск политики привлечения инвестиций предприятием	политика формирования собственных инвестиционных ресурсов	политика формирования собственных инвестиционных ресурсов на предприятии отсутствует	политике формирования собственных инвестиционных ресурсов не уделяется должного внимания	соответствие темпов прироста собственного капитала темпам прироста активов и объема реализуемой продукции предприятия	осуществляется изучение политики формирования ресурсов в предшествующем периоде	при разработке политики формирования собственных инвестиционных ресурсов анализируется динамика удельного веса собственных средств в общем объеме ресурсов, источники формирования ресурсов, соотношение внешних и внутренних источников, достаточность финансирования собственных инвестиционных ресурсов с применением коэффициента самофинансирования ИД предприятия – отношение собственных инвестиционных ресурсов и прироста активов предприятия плюс планируемый объем расходования собственных ресурсов на цели простого воспроизводства активов	4	3	3	2	2
Риски источников финансирования	Риск политики привлечения инвестиций предприятием	политика формирования заемных финансовых ресурсов	существенные сложности привлечения заемных источников финансирования	расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной «несстыковки» денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств	расчет потребности в заемных ресурсах осуществляется на регулярной основе	расчет потребности в заемных ресурсах осуществляется на регулярной основе в строгом соответствии с текущими потребностями предприятия, ситуацией на финансовом рынке, доступностью и стоимостью финансовых ресурсов	расчет потребности в заемных ресурсах осуществляется на регулярной основе в строгом соответствии с текущими потребностями предприятия, ситуацией на финансовом рынке, доступностью и стоимостью финансовых ресурсов в условиях постоянного проведения комплекса мероприятий,	5	3	2	1	1

							направленных на дальнейшее повышение эффективности					
Риски источников финансирования	Риск политики привлечения инвестиций предприятием	риск несвоевременного погашения привлеченных предприятием заемных ресурсов	предприятие в анализируемом периоде допускало просроченную задолженность, длительность которой превышала 30 дней	предприятие в анализируемом периоде допускало просроченную задолженность, длительность которой не превышала 30 дней	предприятием в анализируемом периоде не допускалось случаев возникновения просроченной задолженности	предприятием осуществляется четкий контроль над сроками полного погашения задолженности	предприятием осуществляется четкий контроль над сроками полного погашения задолженности в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на дальнейшее повышение эффективности процесса погашения обязательств по привлеченным кредитным ресурсам	4	3	2	1	1
Риски источников финансирования	Риск неэффективного размещения временно свободных денежных средств	риск неэффективного размещения временно свободных денежных средств	предприятие не занимается размещением временно свободных денежных средств, что приводит к существенным потерям в связи с наличием достаточно большого объема денежных средств	политика размещения предприятием временно свободных денежных средств не может быть признана достаточно эффективной, осуществление достаточно рискованных финансовых вложений с потерей части дохода в связи с неблагоприятной конъюнктурой финансового рынка	организована система расчета (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств фирмы	достаточно эффективная политика размещения временно свободных денежных средств	достаточно эффективная политика размещения временно свободных денежных средств на фоне постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее повышение эффективности политики размещения средств	5	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Классификация предприятия по размеру ЧОК (чистый оборотный капитал (ТА - ТП)) и структуре формирования текущих активов	классификация предприятия по размеру ЧОК (чистый оборотный капитал (ТА - ТП)) и структуре формирования текущих активов	отрицательный ЧОК	нулевое значение ЧОК, финансовая устойчивость – очень низкая, оборотный капитал полностью формируется за счет кредиторской задолженности, долгосрочные пассивы = внеоборотным активам, при выставлении кредиторами требований оплаты долга одновременно, предприятию придется продать часть основных средств	ЧОК равен этому минимальному количеству сырья и материалов, необходимых для бесперебойной работы; норма запасов оборотных средств на прогнозируемый объем производства продукции и имеющиеся в наличии внеоборотные активы финансируется за счет собственных средств и других долгосрочных пассивов; инвестиционная политика направлена на пополнение собственных оборотных средств в связи с изменением структуры компонентов ЧОК и объемов производства продукции в течение года.	безусловная финансовая независимость – краткосрочная кредиторская задолженность отсутствует, активы формируются за счет долгосрочных пассивов, отсутствует риск потери ожидаемого инвестором дохода от реализации проекта	активы формируются за счет собственных средств, устойчивое финансовое состояние, наступательная финансовая стратегия, высокая инвестиционная активность	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Характеристика нормируемых активов	Характеристика запасов, запасов готовой продукции, незавершенного производства	запасы, запасы готовой продукции и незавершенное производство значительно превышают запланированный объем в условиях ошибок в нормировании запасов	запасы нормируются укрупненно, без разделения по видам на: запасы основного и прочего сырья, запасы сырья и материалов, запасы энергоресурсов, запасы вспомогательных средств, без учета наличия запасных частей; нормируется страховой запас готовой продукции (на сколько дней на складе предприятия есть запас готовой продукции для покрытия колебаний спроса), незавершенное производство	стоимость запасов рассчитывается как отношение затрат на запасы данного вида на данном шаге к продолжительности шага расчета (в днях), умноженному на сумму величины страхового запаса (в днях) и половину периодичности поставок (в днях), дополнительно к страховому запасу готовой продукции нормируется период отгрузки готовой продукции (средняя периодичность отгрузки продукции покупателям со склада	дополнительно рассчитывается годовой объем по видам запасов (средний в течение года объем запасов в днях его среднесуточного потребления) и переходящий на конец года запас- производство потребности соответствующего запаса (в днях) на норму переходящего запаса каждого вида запасов (определяется суммой среднего текущего и	рассчитывается минимальное покрытие (запас) (в днях и в стоимостном выражении), по составляющим (нормируемым статьям затрат) /в днях нормируется страховой запас (продолжительность работы предприятия в случае непредвиденной задержки в поставках материалов) и период поставки (средняя периодичность поставки комплектующих, сырья и материалов)/детализируется	4	3	2	1	1

				нормируется через среднюю продолжительность цикла производства	предприятия), незавершенное производство нормируется как произведение операционных затрат и цикла изготовления продукции (в днях), деленное на продолжительность интервала планирования (в днях)	страхового запасов), деленное на число дней планируемого периода; запас готовой продукции определяется как произведение операционных затрат и периодичности отгрузки готовой продукции со склада (в днях), деленное на продолжительность интервала планирования (в днях), незавершенное производство определяется как произведение суммы прямых затрат на данном шаге, продолжительности производственного цикла (в днях), коэффициента нарастания затрат, деленному на продолжительность шага расчета (в днях)	по видам сырья, материалов, запасы готовой продукции и незавершенного производства детализируются по видам выпускаемой продукции					
Риски оборотного капитала	Характеристика нормируемых активов	характеристика дебиторской задолженности, авансов поставщикам, резерва денежных средств	нормируется только дебиторская задолженность как произведение выручки, срока оплаты счетов покупателям за отгруженную продукцию (в днях) и доли готовой продукции, отгружаемой без предоплаты, деленное на продолжительность интервала планирования (в днях)	дополнительно нормируется средняя отсрочка платежа (в днях) за поставленную покупателям продукцию/при различных условиях оплаты продукции определяется как среднее взвешенное	дополнительно нормируются авансы поставщикам как произведение материальных затрат периода, следующего за отчетным, срока предоплаты поставщикам за материалы и сырье (в днях) и доли материальных затрат, получаемых по предоплате, деленное на продолжительность интервала планирования (в днях)	дополнительно нормируется резерв денежных средств в днях для покрытия потребности в текущих платежах (оплата труда и накладные расходы)/нормируется продолжительность периода работы предприятия	дополнительно нормируются прочие текущие активы	5	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Характеристика пассивов: инвестированного капитала (собственных источников финансирования (акционерного капитала) и долгосрочных обязательств) и текущих пассивов (нормируемых и прочих)	текущие пассивы: кредиторская задолженность	нормируется только кредиторская задолженность как произведение материальных затрат, срока оплаты счетов, выставленных поставщиками (в днях) и доли материальных затрат, получаемых без предоплаты, деленное на продолжительность интервала планирования (в днях)	дополнительно нормируется средняя отсрочка платежа (в днях) за полученные от поставщиков сырьё, материалы, комплектующие и т.п. / при различных условиях расчётов с поставщиками определяется как среднее взвешенное произведение материальных затрат, срока оплаты счетов, выставленных поставщиками (в днях) и доли материальных затрат, получаемых без предоплаты, деленное на продолжительность интервала планирования (в днях) / нормируется средняя отсрочка платежа (в днях) за полученные от поставщиков сырьё, материалы, комплектующие и т.п. /при различных условиях расчётов с поставщиками определяется как среднее взвешенное	дополнительно нормируются авансы покупателей как произведение выручки периода, следующего за отчетным, срока предоплаты со стороны покупателей (в днях) и доли готовой продукции, отгружаемой по предоплате, деленное на продолжительность интервала планирования (в днях)	дополнительно нормируются расчеты по налогам как произведение налогов начисленных и половины периодичности выплаты налогов (в днях) (30/2 или 90/2), деленное на продолжительность интервала планирования (в днях), расчеты по заработной плате как произведение заработной платы начисленной и половины периодичности выплаты заработной платы (в днях) (15/2 или 30/2), деленное на продолжительность интервала планирования (в днях)	дополнительно нормируются прочие текущие активы	5	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Расчет собственного оборотного	размер оборотного капитала –для приобретения	недостаточный /сумма оборотного капитала при расчете проекта занижена / у	предприятием планируется рост в условиях недостаточного оборотного	обеспечивается неотрицательный поток денежных средств в рамках	оборотный капитал достаточен	оборотный капитал достаточен, дополнительно используется условие	5	3	2	1	1

	капитала /определение потребности в оборотном капитале (разность между нормируемыми текущими активами и нормируемыми текущими пассивами, минимальная потребность в оборотном капитале) /расчет величин отдельных элементов текущих активов и пассивов	материалов и комплектующих, оплаты труда работников, потребляемых энергоресурсов, хранения и отправки готовой продукции, на разработку конструкторской документации образцов новых изделий, на подготовку технологии их изготовления, на перепланировку цехов и переналадку оборудования, выплаты авансов предприятиям-смежникам	предприятия существует дефицит оборотного капитала	капитала / сумма оборотного капитала при расчете проекта завышена / существует незначительный дефицит капитала, осуществляется исключительно экспресс расчет потребности в оборотном капитале – по фактическим отчетным данным предприятия определяются величины выручки, затрат и чистого оборотного капитала за год с разбивкой по кварталам – поквартально, не нарастающим итогом; определяются изменения (приросты) выручки, затрат, чистого оборотного капитала по периодам; определяется отношение Прирост ЧОК/Прирост Выручки (Затрат), которое используется при расчете прироста потребности в финансировании оборотного капитала проекта	определения потребности в оборотном капитале как разности между нормируемыми текущими активами и текущими пассивами / нормирование текущих активов и текущих пассивов осуществляется методом прямого счета – собственный капитал плюс долгосрочные обязательства минус основные средства и вложения / или текущие активы минус текущие обязательства		финансовой состоятельности проекта / чем больше ЧОК, тем меньше риск / чем меньше цикл, тем меньше необходимо чистого оборотного капитала					
Риски оборотного капитала	Составляющие денежного потока	доходы проекта	существенные ошибки при определении подходов к расчету доходов проекта	доходы представляются агрегировано с выделением наиболее существенных статей	доходы проекта определяются как объем реализации товаров и услуг, связанных с проектом, и иные поступления (н-р, от реализации устаревшей техники, оборудования) или выручка от реализации определяется на основе прогнозных объемов продаж (с учетом данных маркетинговых исследований (с учетом перспектив развития отрасли и ретро-данных предприятия) или определяется ожидаемый ежегодный прирост производства продукции и возможностей предприятия (производственные мощности)) и прогнозных цен	доходы проекта представляются детально по каждой статье	дополнительно рассчитываются доходы проекта, предполагающего строительство объектов исходя из наиболее вероятных цен реализации площадей объекта (продажи, сдачи в аренду), результата коммерческой эксплуатации построенных площадей силами инициатора проекта, по наиболее вероятным величинам цен продажи и арендных ставок, строится прогнозный календарный график продаж построенных площадей /прогноз сдачи в аренду и поступления арендных платежей	5	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Излишек (недостаток) оборотных средств	излишек (недостаток) оборотных средств	существенный недостаток собственных оборотных средств (определяется как источники собственных средств за вычетом основных средств и вложений и запасов и затрат)	существенный излишек собственных оборотных средств	излишек (недостаток) общей величины оборотных средств определяется как источники собственных средств и среднесрочные кредиты и займы, а также краткосрочные кредиты (до 1 года), не погашенные в срок, за вычетом основных средств и вложений и запасов и затрат	излишек (недостаток) собственных оборотных средств анализируется в совокупности со среднесрочными и долгосрочными источниками формирования запасов и затрат – источники собственных средств и среднесрочные кредиты и займы за вычетом основных средств и вложений и запасов и затрат / оборотные средства находятся в достаточном	излишек (недостаток) собственных оборотных средств анализируется в совокупности со среднесрочными и долгосрочными источниками формирования запасов и затрат – источники собственных средств и среднесрочные кредиты и займы за вычетом основных средств и вложений и запасов и затрат / оборотные средства находятся в достаточном	4	3	2	1	1

						объеме с приемлемым размером запасов	объеме с приемлемым размером запасов в условиях постоянного проведения предприятием политики, направленной на оптимизацию размера оборотных средств					
Риски оборотного капитала	Укрупненный вариант расчета всего денежного потока	притоки	укрупненный вариант расчета всего денежного потока не применяется на предприятии	в состав притоков включается только выручка от реализации	в состав притоков дополнительно включается привлечение кредитов, которые целесообразно исключать для расчета эффективности полных инвестиционных затрат	в состав притоков дополнительно включается вложение собственных средств, которые целесообразно исключать для расчета с точки зрения собственного капитала	укрупненный вариант расчета всего денежного потока используется в качестве дополнительного метода расчета денежного потока	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Укрупненный вариант расчета всего денежного потока	оттоки	укрупненный вариант расчета всего денежного потока не применяется на предприятии	в состав оттоков текущие затраты (без амортизации) и инвестиционные затраты (капитальные вложения + прирост потребности в ЧОК)	в состав оттоков дополнительно включается погашение основного долга по кредиту, которое необходимо исключать для расчета эффективности полных инвестиционных затрат	налоги, проценты по кредиту, которые необходимо исключать для расчета эффективности полных инвестиционных затрат, в состав оттоков дополнительно включаются дивиденды, которые необходимо исключать для расчета с точки зрения собственного капитала	укрупненный вариант расчета всего денежного потока используется в качестве дополнительного метода расчета денежного потока	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Сальдо проекта	сальдо проекта	на предприятии рассчитывается только текущее сальдо проекта (притоки минус оттоки)	на предприятии рассчитывается текущее сальдо проекта (притоки минус оттоки), текущее накопленное (сумма текущих сальдо по интервалам планирования)	дополнительно определяется чистое накопленное сальдо (за вычетом первоначальных инвестиций)	дополнительно определяется накопленное сальдо дисконтированное (приведенное к начальному моменту времени) – сумма текущих сальдо (с нулевого по последний интервал), умноженных на коэффициент дисконтирования	дополнительно учитывается накопленное наращенное сальдо – сальдо в последнем интервале планирования плюс сумма дисконтированных сальдо с первого по предпоследний	5	4	2	1	1
Риски оборотного капитала	Оценка денежного потока по стадиям жизненного цикла проекта (по видам деятельности)	отличия притоков - оттоков от доходов – расходов	на предприятии отсутствует понимание разграничения притоков – оттоков и доходов – расходов	на предприятии допускаются ошибки при разграничении притоков – оттоков и доходов – расходов	на предприятии существует понимание того, что доходы и расходы - это движение всего имущества, а притоки - оттоки - движение денежных средств	на предприятии имеется четкое понимание того, что расходы, не требующие перевода денег (обесценение активов и амортизация основных средств), не включаются в оттоки	на предприятии имеется четкое понимание того, что существуют оттоки денежных средств, не являющиеся расходами, н- р, покупка ТМЦ	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Стадия: разработка проекта и начальное инвестирование / Сальдо от инвестиционной деятельности / начальные инвестиционные затраты	притоки	в состав притоков включается только выручка от продажи заменяемых основных фондов	в состав притоков дополнительно включается стоимость лома и деталей в случае их ликвидации	в состав притоков дополнительно включаются поступления от продажи имущества	в состав притоков дополнительно включается уменьшение оборотного капитала при реализации проекта	в состав притоков дополнительно включаются отсрочки по уплате налогов и прочих обязательных платежей (с учетом влияния налогового законодательства)	5	4	2	1	1
Риски оборотного капитала	Стадия: разработка проекта и начальное инвестирование / Сальдо от инвестиционной деятельности / начальные инвестиционные	оттоки	капитальные затраты (на покупку земли, зданий, машин и оборудования, нематериальных активов)	определяются на основании технического графика ввода активов	с учетом невозвратных издержек, влияния инфляции, возможности финансирования капиталовложений, планирования сроков проектно- изыскательских, строительно- монтажных и пусконаладочных работ, издержек по обслуживанию	дополнительно учитываются расходы по демонтажу заменяемого оборудования, сносу зданий и сооружений, прочие организационные расходы	дополнительно учитывается прирост незавершенного капитального строительства, инвестиции в чистый оборотный капитал / прирост оборотного капитала, налоговые выплаты, связанные с реализацией	4	3	2	1	1

	затраты				инвестированного в проект капитала / включая затраты на проведение предынвестиционных исследований определяются на основании графика оплаты активов		заменяемых основных фондов (с учетом влияния налогового законодательства)					
Риски оборотного капитала	Сальдо по операционной деятельности на этапе реализации (эксплуатации) проекта (чистый операционный денежный поток – без учета НДС, акцизов и других оборотных налогов)	характеристика учитываемых притоков по операционной деятельности в период реализации (эксплуатации) проекта по 1 варианту расчета	притоки рассчитываются укрупненно как объем продаж, умноженный на цену, выручка от реализации (без НДС), дополнительно включаются поступления за счет кредитов и за счет расширения акционерного капитала	притоки рассчитываются укрупненно как объем продаж, умноженный на цену - выручка от реализации (без НДС)	суммы денежных средств, фактически поступившие на расчетный счет и в кассу за реализованные товары, работы и услуги, а также авансы от покупателей и заказчиков / с учетом условий реализации продукции (в кредит, с авансовым платежом) и времени задержки поступлений за реализованную продукцию, дополнительно учитываются амортизационные отчисления на основании технического графика ввода активов	дополнительно учитывается снижение величины чистого оборотного капитала (включая за счет снижения дебиторской задолженности, в т.ч., за счет роста задолженности предприятия), снижение объема отсроченных платежей	дополнительно учитывается влияние эрозии продаж, инфляции, трансфертного ценообразования, сроков освоения производственных мощностей, бизнес- циклов и сезонные колебания в объемах реализации продукции	4	3	2	2	2
Риски оборотного капитала	Сальдо по операционной деятельности на этапе реализации (эксплуатации) проекта (чистый операционный денежный поток - без учета НДС, акцизов и других оборотных налогов)	характеристика учитываемых оттоков по операционной деятельности в период реализации (эксплуатации) проекта - по 1 варианту расчета	оттоки по операционной деятельности рассчитываются укрупненно	учитываются переменные издержки (включая авансы на покупку ТМЦ / с учетом задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, с учетом условий формирования производственных запасов)	дополнительно учитываются операционные (общие) издержки (с учетом накладных расходов)	дополнительно учитываются налоги все налоги, сборы и отчисления, которые предусмотрены законодательством реально уплаченные (не начисленные) и производится их прогнозирование с учетом нестабильности налогового законодательства	дополнительно учитывается увеличение величины чистого оборотного капитала (в т.ч., за счет дебиторской задолженности, в т.ч., за счет роста задолженности предприятия), увеличение объема внеоборотных активов, увеличение объема отсроченных платежей	4	3	2	2	2
Риски оборотного капитала	Сальдо по финансовой деятельности	притоки	притоки по финансовой деятельности не рассчитываются	в состав притоков включаются только проценты к получению	в состав притоков дополнительно включаются поступления денежных средств, от реализации ранее выкупленных у акционеров собственных акций	в состав притоков дополнительно включается сумма процентов и дивидендов по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля	учитываются все составляющие процентов к получению в условиях постоянного совершенствования методологии учета притоков по финансовой деятельности	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Сальдо по финансовой деятельности	оттоки	оттоки по финансовой деятельности не рассчитываются	в состав притоков включаются только проценты к уплате	дополнительно учитывается приобретение долгосрочных финансовых инструментов	дополнительно учитывается выкуп собственных акций	учитываются все составляющие процентов к уплате в условиях постоянного совершенствования методологии учета оттоков по финансовой деятельности	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Сальдо по операционной деятельности на этапе реализации (эксплуатации) проекта (чистый операционный денежный поток - без учета НДС, акцизов и других оборотных налогов) - 2 вариант расчета	притоки	в состав притоков включается чистая прибыль, рассчитываемая по факту	в состав притоков включается чистая прибыль, определяемая методом экстраполяции данных о чистой прибыли при сохранении выявленных тенденций динамики чистой прибыли за анализируемый период времени для срока расчета	в состав притоков включается чистая прибыль, определяемая методом факторного прогноза на основе прогноза показателей, определяющих значение чистой прибыли (выручка от реализации (определяется как фактическая выручка за отчетный период, умноженная на темп роста выручки (среднее геометрическое за период, сопоставимый с периодом расчета)) и рентабельность	в состав притоков включается чистая прибыль, определяемая методом факторного прогноза показателей, определяющих значение чистой прибыли (выручка от реализации (определяется как фактическая выручка за отчетный период, умноженная на темп роста	в состав притоков дополнительно включается амортизация как среднее геометрическое (амортизация фактическая, умноженная на темп роста амортизации), остаток денежных средств на начало периода	5	4	3	1	1

					(рентабельность фактическая, умноженная на темп роста рентабельности)	выручки (среднее геометрическое за период, сопоставимый с периодом расчета, при необходимости скорректированное экспертом с учетом прогнозируемых тенденций данного фактора)) и рентабельность (рентабельность фактическая, умноженная на темп роста рентабельности)						
Риски оборотного капитала	Сальдо по операционной деятельности на этапе реализации (эксплуатации) проекта (чистый операционный денежный поток - без учета НДС, акцизов и других оборотных налогов) - 2 вариант расчета	оттоки	в состав оттоков включается объем долгосрочных кредитов и займов, подлежащих погашению в планируемый интервал времени (по срокам и суммам, приходящимся на интервалы планирования)	в состав оттоков дополнительно включаются проценты по заемным средствам	в состав оттоков дополнительно включается прирост собственных оборотных средств / прирост ЧОК (включая за счет дебиторской задолженности)	в состав оттоков дополнительно включаются прочие обязательные платежи из чистой прибыли (50% объема поручительств за третьих лиц, дивиденды (исходя из дивидендной политики клиента)	в состав оттоков дополнительно включаются штрафы и пени, срок выплаты которых приходится на интервал планирования)	5	4	3	1	1
Риски оборотного капитала	Сальдо по операционной деятельности на этапе реализации (эксплуатации) проекта -3 вариант расчета	сальдо по операционной деятельности на этапе реализации (эксплуатации) проекта -3 вариант расчета	расчет чистого операционного потока осуществляется укрупненно	из операционного денежного потока не исключаются НДС, акцизы и другие оборотные налоги	рассчитывается чистый операционный денежный поток – без учета НДС, акцизов и других оборотных налогов	проектируемый чистый доход определяется как выручка + внереализационные доходы - переменные затраты - постоянные затраты - амортизация - проценты по кредитам - налоги и сборы	дополнительно, в случае реинвестиций, поток реальных денег и внереализационные доходы оцениваются нарастающим итогом	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Сальдо по финансовой деятельности -3 вариант расчета	сальдо по финансовой деятельности -3 вариант расчета	сальдо по финансовой деятельности не рассчитывается	в состав притоков включается только собственный капитал, оттоки не исключаются из расчета	в состав притоков включается только собственный капитал, в состав оттоков включается только погашение задолженности по кредитам	в состав притоков включается собственный капитал и краткосрочные кредиты в состав оттоков включается только погашение задолженности по кредитам	в состав притоков включается собственный капитал, краткосрочные и долгосрочные кредиты в состав оттоков включаются погашение задолженности по кредитам и выплата дивидендов	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Ликвидационный денежный поток (на этапе ликвидации проекта)	притоки на этапе ликвидации проекта	неправильное определение притоков, приводящее к неверному определению ликвидационной стоимости	существенные сложности прогнозирования в связи с отдаленностью даты завершения проекта (трудности с оценкой будущей рыночной стоимости отдельных видов активов)	анализируются притоки по видам: выручка от реализации основных фондов и нематериальных активов, рыночная стоимость лома и деталей ликвидируемых основных фондов, рыночная стоимость земельных участков и объектов природопользования, рыночная стоимость реализации оборотных активов	дополнительно выручка от реализации анализируется с учетом влияния общего финансового состояния коммерческой организации (условий реализации)	дополнительно учитывается прирост стоимости капитала (применительно к земле) как разность между рыночной и балансовой стоимостью (разница между затратами и начисленной амортизацией) и операционный доход по зданиям и оборудованию	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Ликвидационный денежный поток (на этапе ликвидации проекта)	оттоки на этапе ликвидации проекта	неправильное определение оттоков, приводящее к неверному определению ликвидационной стоимости	существенные сложности прогнозирования в связи с отдаленностью даты завершения проекта	учитываются стоимость демонтажа оборудования, разборки зданий (сооружений) и очистки территорий / затраты по ликвидации	дополнительно учитываются стоимость ликвидации краткосрочных пассивов (с учетом влияния инфляции) и погашение долгосрочных пассивов (с учетом влияния инфляции)	дополнительно учитываются налоговые выплаты, связанные с реализацией активов или операционные убытки (по зданиям, оборудованию)	4	3	2	1	1
Риски оборотного	Остаточная стоимость	остаточная стоимость	оценка остаточной стоимости денежного потока за	оценка остаточной стоимости денежного потока	на основании модели Гордона: темпы прироста денежного	дополнительно в связи с существенной	дополнительно в связи с существенной	5	4	3	2	2

капитала	денежного потока за пределами планового периода	денежного потока за пределами планового периода	пределами планового периода не осуществляется	осуществляется укрупненно	потока стабилизируются за пределами планового периода, денежный поток первого после прогнозного периода рассчитывается как произведение денежного потока последнего года прогнозируемого периода на темп роста, остаточная стоимость денежных потоков за пределами планируемого периода рассчитывается как частное от деления денежных потоков в остаточный период на разность между ставкой дисконта и темпом прироста денежных потоков	неопределенностью денежных потоков последних лет реализации проекта ввод понижающих коэффициентов при расчете потока	неопределенностью денежных потоков последних лет реализации проекта – исключение указанного потока из расчета					
Риски оборотного капитала	Характеристика анализа денежного потока предприятия и анализа финансового состояния фирмы на основе оценки движения денежного потока	анализ денежного потока предприятия	анализ денежного потока предприятия не производится	осуществляется с применением коэффициента эффективности денежного потока предприятия по инвестиционной деятельности (чистый денежный поток предприятия по инвестиционной деятельности / валовый отрицательный денежный поток предприятия по инвестиционной деятельности)	осуществляется с использованием коэффициентов: сальдо совокупного денежного потока, коэффициент ликвидности денежного потока; коэффициент эффективности денежного потока	дополнительно рассчитываются показатели – коэффициент рентабельности использования среднего остатка денежных инвестиционных ресурсов в краткосрочных финансовых вложениях, коэффициент рентабельности использования среднего остатка накапливаемых денежных инвестиционных ресурсов в долгосрочных финансовых вложениях	дополнительно анализируется уровень финансовых ресурсов, сложившаяся структура и качество активов и пассивов в динамике на основе анализа дисконтированного потока денежных средств	5	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Анализ денежного потока / качество управления финансовым потоком	анализ денежного потока	нереалистичность ключевых предпосылок (исходных данных), заложенных в основу прогнозной модели денежных потоков	наблюдается отрицательное сальдо накопленных денежных средств на некоторых шагах планирования	положительное значение сальдо накопленных реальных денег на каждом шаге расчета	положительное значение сальдо накопленных реальных денег на каждом шаге расчета, коэффициенты финансовой оценки находятся в допустимом интервале на всем протяжении анализа	положительное значение сальдо накопленных реальных денег на каждом шаге расчета, коэффициенты финансовой оценки находятся в интервале высоких положительных значений на всем протяжении анализа	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Анализ денежного потока / качество управления финансовым потоком	качество управления финансовым потоком	низкий уровень управления финансовым потоком – не предполагается реинвестирование свободных денежных средств	сопоставление финансовых затрат и результатов на каждом шаге расчета	осуществляется моделирование финансовых потоков, вычисление показателей эффективности, оценка устойчивости к влиянию внешней среды на всех стадиях реализации проекта	эффективное управление свободными денежными средствами путем осуществления краткосрочных финансовых инвестиций; сбалансированность денежного потока в краткосрочной перспективе достигается путем системы ускорения – замедления платежного оборота (ускорение привлечения денежных средств и замедление их выплат) с обеспечением повышения уровня корреляции положительных и отрицательных потоков	обеспечение более полной сбалансированности положительных и отрицательных инвестиционных денежных потоков во времени и по объемам / синхронизация поступлений и выплат денежных средств; обеспечение более тесной взаимосвязи денежных потоков по направлениям инвестиционной деятельности предприятия; повышение суммы чистого денежного потока, генерируемого инвестиционной деятельностью предприятия, выявление и реализация резервов,	4	3	2	1	1

							позволяющих снизить зависимость предприятия от внешних источников финансирования					
Риски оборотного капитала	Управление оборотным капиталом	управление оборотным капиталом	неэффективное управление оборотным капиталом /слабый контроль за поступающими денежными средствами / недостаток оборотного капитала	осуществляется постоянный контроль за размером оборотного капитала с оценкой локального избытка или недостатка оборотных средств по этапам: 1 этап - изучение диапозона колебаний остатка денежных активов; 2 этап - регулирование сроков расходования денежных средств с целью минимизации остатков в рамках каждого периода, 3 этап -остатки денежных активов оптимизируются с учетом предусмотренного страхового остатка по неотложным финансовым обязательствам / обеспечивается минимально необходимая сумма остатка денежных средств	анализ денежных активов предприятия –сопоставление поступивших денежных средств с предстоящими платежами по их видам / с целью учета дополнительных средств, необходимых для создания запасов, резервов на случай задержек с платежами, а также оценки возможности использования средств, временно оказавшихся в распоряжении предприятия / размер оборотного капитала, обеспечивающий нормальное функционирование предприятия, управление длительностью производственного и финансового циклов	дополнительно осуществляется обеспечение ускорения оборачиваемости оборотных активов; обеспечение минимизации потерь оборотных активов в процессе их использования, осуществляется обеспечение рентабельности использования временно свободного остатка денежных средств путем разработки системы мероприятий по минимизации уровня потерь альтернативного доходов в процессе хранения денежных активов и их противoinфляционной защиты: размещение на банковских счетах, краткосрочные денежные инструменты, фондовые инструменты; разработка и внедрение в практику работы отдельных служб предприятия современных методик управления оборотными средствами	дополнительно определяется прирост потребности в оборотном капитале каждый раз при изменении объемов производства продукции и в момент, предшествующий началу производства продукции / высвобожденная сумма денежных активов реинвестируется в краткосрочные финансовые вложения	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Политика управления оборотными средствами	меры по увеличению оборачиваемости: путем ускорения оборачиваемости постоянных и оборотных активов	наблюдается существенное замедление оборачиваемости оборотных средств, существенный объем омертвленных запасов и незавершенного производства	увеличение оборачиваемости достигается за счет списания неэффективно используемого оборудования	путем пересмотра ассортиментной политики предприятия; путем стабилизации ритмичности режима функционирования производства и сокращения длительности производственных циклов деталей	путем пересмотра системы ценообразования, путем продажи неэффективно используемого оборудования; путем снижения запасов сырья и материалов до минимально необходимых с учетом регулярности поставок, не подвергая риску непрерывность производственного процесса – требование достаточной текущей ликвидности	путем усовершенствования маркетинговой работы (более точно адресация продукта целевой потребительской группе через цену, дизайн, места продаж); путем снижения запасов готовой продукции и незавершенного производства	4	3	2	2	2
Риски оборотного капитала	Определение прироста потребности в оборотном капитале	определение прироста потребности в оборотном капитале на основании следующих данных	периодичность закупки сырья, материалов, комплектующих (в днях)	дополнительно учитываются средний цикл изготовления продукции, рассматриваемой в проекте (в днях), средний срок хранения готовой продукции на складе (в днях)	дополнительно учитывается доля сырья, материалов, комплектующих и т.п., приобретаемых на условиях предоплаты / оплаты после поставки, %; средний срок предоплаты /оплаты выставленных счетов, счетов за приобретаемые/ приобретенные сырье, материалы, комплектующие и т.п.	дополнительно учитывается доля готовой продукции, отгружаемой покупателям на условиях предоплаты – доля авансируемой продукции ,% и оплачиваемой покупателями после отгрузки, %; средний срок предоплаты со стороны покупателей / средний срок оплаты покупателями	дополнительно учитывается средняя периодичность выплаты налогов и зарплаты (в днях –30, 45, 90, 15)	4	3	2	1	1

						выставленных счетов за отгруженную им продукцию (в днях)						
Риски оборотного капитала	Использование понятия рабочий оперативный капитал	использование понятия рабочий оперативный капитал	предприятием не рассчитывается рабочий оперативный капитал	предприятием допускаются ошибки при расчете рабочего оборотного капитала	предприятием не используется понятие рабочий операционный капитал в условиях возможности организации работы без применения указанного понятия	осуществляется расчет текущих активов, которые требуются компании для организации одного делового цикла	осуществляется расчет текущих активов, которые требуются компании для организации одного делового цикла в условиях объективной необходимости применения указанного понятия	4	3	2	2	2
Риски оборотного капитала	Методы прогнозирования денежных потоков по составляющим потоков	объем продаж	прогнозирование объема продаж практически не осуществляется	низкая точность прогнозирования объема продаж	осуществляется определение цен, стоимостного объема и количества реализованной продукции, ассортимента и качества выпускаемых изделий, объема производства с применением факторного анализа	осуществляется определение цен, стоимостного объема и количества реализованной продукции, ассортимента и качества выпускаемых изделий, объема и ритмичности производства с применением анализа временных рядов, метода корреляционно-регрессионного анализа, метода скользящих средних, анализа безубыточности, факторного анализа, дерева решений	осуществляется определение цен, стоимостного объема и количества реализованной продукции, ассортимента и качества выпускаемых изделий, объема и ритмичности производства с применением анализа временных рядов, метода корреляционно-регрессионного анализа, социологических опросов, анкетирования, метода скользящих средних, использования экономических моделей, анализа безубыточности, факторного анализа, дерева решений, экспертных оценок	4	3	2	2	2
Риски оборотного капитала	Методы прогнозирования денежных потоков по составляющим потоков	изменения в объеме внеоборотных активов	прогнозирование изменений в объеме внеоборотных активов практически не осуществляется	низкая точность прогнозирования изменений объема внеоборотных активов	осуществляется оценка стоимости основных фондов путем расчета технологической потребности в зависимости от степени изношенности ОФ, расширения масштабов деятельности, нового строительства	осуществляется оценка стоимости нематериальных активов, основных фондов с применением: метода доли от объема продаж, использования производственных функций, расчета технологической потребности в зависимости от степени изношенности ОФ	осуществляется оценка стоимости нематериальных активов, основных фондов с применением: метода доли от объема продаж, использования производственных функций, методов линейного и динамического программирования, расчета технологической потребности в зависимости от степени изношенности ОФ, расширения масштабов деятельности, нового строительства	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Методы прогнозирования денежных потоков по составляющим потоков	изменения в чистом оборотном капитале	прогнозирование изменений в чистом оборотном капитале практически не осуществляется	низкая точность прогнозирования изменений чистого оборотного капитала	прогнозируется объем производственных запасов, дебиторской задолженности, денежных средств, краткосрочной кредиторской задолженности с применением балансового метода, методов моделирования и факторного анализа	прогнозируются объем производственных запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и ценных бумаг, краткосрочной кредиторской задолженности с применением балансового метода, методов линейного и динамического программирования, расчета финансового и операционного циклов, метода доли от объема	прогнозируется объем производственных запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и ценных бумаг, краткосрочной кредиторской задолженности с применением балансового метода, регрессионного анализа, метода скользящих средних, теории игр, методов линейного и динамического программирования, расчета	4	3	2	1	1

						продаж, методов моделирования и факторного анализа	финансового и операционного циклов, моделей Баумола и Миллера-Ора, метода доли от объема продаж, методов моделирования и факторного анализа					
Риски оборотного капитала	Методы прогнозирования денежных потоков по составляющих потоков	операционные затраты	прогнозирование операционных затрат практически не осуществляется	низкая точность прогнозирования операционных затрат	прогнозируются постоянные, полуперенменные, переменные и полные производственные издержки путем анализа безубыточности, приемов линейного и регрессионного анализа	прогнозируются постоянные, полуперенменные, переменные и полные производственные издержки, денежные и неденежные статьи затрат, объем амортизации путем анализа безубыточности, приемов линейного и регрессионного анализа	прогнозируются постоянные, полуперенменные, переменные и полные производственные издержки, денежные и неденежные статьи затрат, объем амортизации путем анализа безубыточности, инженерного и исторического методов оценки затрат, метода определения минимальных и максимальных значений, приемов линейного и сложного регрессионного анализа, экспертных оценок, динамического программирования	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Методы прогнозирования денежных потоков по составляющим потоков	прочие денежные потоки	прогнозирование прочих денежных потоков не осуществляется	низкая точность прогнозирования прочих денежных потоков	определяются финансовые издержки, затраты на НИОКР расчетным путем в составе налоговых деклараций, прогнозных бюджетов на предстоящий период	определяются финансовые издержки (налоговые платежи, проценты, дивиденды), затраты на НИОКР, расходы по приобретению, слиянию компаний, расходы по обучению персонала расчетным путем в составе налоговых деклараций, прогнозных бюджетов на предстоящий период	определяются финансовые издержки (налоговые платежи, проценты, дивиденды), затраты на НИОКР, расходы по приобретению, слиянию компаний, расходы по обучению персонала расчетным путем в составе налоговых деклараций, прогнозных бюджетов на предстоящий период / используются эвристические методы анализа (интуиция, прошлый опыт, экспертные оценки специалистов)	4	3	2	1	1
Риски оборотного капитала	Методы оптимизации потребности в инвестиционных ресурсах (для вновь создаваемого предприятия)	Методы оптимизации потребности в инвестиционных ресурсах (для вновь создаваемого предприятия)	определение потребности в инвестиционных ресурсах осуществляется с применением метода удельной капиталоемкости (наиболее простой, наименее точный метод); использование показателя «капиталоемкость продукции» в разрезе отраслей и подотраслей экономики: общая сумма используемого капитала (собственного и заемного) / общий объем произведенной (реализованной) продукции; показывает размер используемого капитала в расчете на единицу произведенной	определение потребности в инвестиционных ресурсах осуществляется с применением метода удельной капиталоемкости с учетом факторов: размер предприятия, стадия жизненного цикла предприятия, прогрессивность используемой технологии, прогрессивность используемого оборудования, степень физического износа оборудования, уровень использования производственной мощности предприятия	определение потребности в инвестиционных ресурсах осуществляется с применением метода аналогий путем установления объема используемого капитала на предприятиях–аналогах по стадиям: 1) определение наиболее существенных признаков (показателей), 2) формирование по показателям предварительного перечня предприятий, способных выступить в качестве аналогов, 3) количественное сравнение показателей предприятий с ранее определенными параметрами создаваемого предприятия,	определение суммы активов необходимой для начала хозяйственной деятельности балансовым методом (создаваемые активы=инвестируемый капитал); активы рассчитываются по видам: основные средства: 1 этап: машины и оборудование: планируемый объем производства продукции, требующей использования данного вида оборудования* стоимость единицы оборудования / эксплуатационная производительность оборудования	предприятие не является вновь создаваемым или дополнительно при использовании балансового метода при нормировании используются дополнительно нормы, рекомендуемые зарубежной практикой: сырье и материалы – 90 дней; готовая продукция – 30 дней; товары, реализуемые предприятиями торговли – 60 дней; расчет прочих активов осуществляется в трех вариантах: минимально-необходимая сумма, позволяющая начать деятельность (с созданием необходимых резервов	1	1	1	1	1

			(реализованной) продукции; общая потребность в инвестиционных ресурсах для создания нового предприятия = капиталоемкость продукции (среднеотраслевая или аналогичный показатель)* планируемый среднегодовой объем производства продукции + предварительные расходы и другие единовременные затраты капитала, связанные с созданием нового предприятия		4) оптимизация общей потребности в инвестиционных ресурсах создаваемого предприятия с применением корректирующих коэффициентов	(нормативный объем производства продукции в расчете на одну единицу оборудования) + стоимость установки оборудования; 2 этап: потребность в отдельных видах машин и оборудования, используемых в процессе управления операционной деятельностью (офисная мебель, электронно- вычислительные машины, средства связи и т.п.); 3 этап: потребность в помещениях для осуществления непосредственного производственного процесса (со всеми вспомогательными его видами) и размещения персонала управления; нематериальные активы исходя из используемой технологии осуществления операционного процесса; запасы ТМЦ, обеспечивающие операционную деятельность; денежные активы на основе предстоящих расходов на расчеты по оплате труда (без начислений), по авансовым и налоговым платежам, по маркетинговой деятельности (расходы на рекламу), за коммунальные услуги и др. - в разрезе перечисленных видов на предстоящие 3 месяца; нормы расходов для вновь создаваемого предприятия выше, чем для функционирующего; прочие активы нормируются методом прямого счета	оборотных средств), необходимая сумма, позволяющая начать деятельность (с созданием необходимых резервов оборотных средств), максимально необходимая сумма активов, позволяющая приобрести в собственность все необходимые основные средства и нематериальные активы (с созданием необходимых резервов оборотных средств)					
Кредитные риски	Риск нарушения обязательств предприятием по привлеченным кредитным ресурсам	риск нарушения обязательств предприятием по привлеченным кредитным ресурсам	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками, в том числе, в настоящее время непогашенных и/или более 2	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности сроком свыше 5 дней перед коммерческими банками, в настоящее время непогашенных и/или более 2	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось не более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками сроком до 5 дней, в настоящее время погашенных или предприятием ранее не привлекались кредитные ресурсы /	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет менее 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось не более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками сроком до 5 дней, в настоящее время	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет менее 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием не допускалось фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками / рациональный выбор схемы финансирования / срока	4	3	2	1	1

			фактов реструктуризации кредитов / длительный срок окупаемости проекта, значительный объем заемного финансирования (в условиях, когда рентабельность проекта ниже ставок по кредитным ресурсам)	фактов реструктуризации кредитов	предприятию предоставлены спонсорские гарантии	погашенных/ осуществляется страхование кредитов	погашения долга					
Кредитные риски	Риск предъявления кредитором штрафных санкций	Риск предъявления кредитором штрафных санкций	неисполнение обязательств предприятием может привести к реализации имущества фирмы, играющего роль основного для производственного процесса, выступившего в качестве залога и / или досрочному взысканию ссудной задолженности, размер которой менее 10% привлеченных средств предприятия	неисполнение обязательств предприятием может привести к реализации имущества фирмы, играющего роль основного для производственного процесса, выступившего в качестве залога и / или досрочному взысканию ссудной задолженности, размер которой превышает 10% привлеченных средств предприятия	неисполнение обязательств предприятием может привести к реализации имущества фирмы, и не участвующего непосредственно в производственном процессе, выступившего в качестве залога и / или досрочному взысканию ссудной задолженности, размер которой менее 10% привлеченных средств предприятия	неисполнение обязательств предприятием может привести к установлению банком штрафов, приостановлению кредитования или сокращению объемов кредитования и / или кредитные ресурсы предоставлены на условиях плавающей процентной ставки	вероятность неисполнения предприятием обязательств оценивается как низкая	4	3	2	1	1
Кредитные риски	Риск возникновения убытков предприятия в связи с взаимоотношениями с коммерческими банками / риск неправомерного действия со стороны банка	Риск возникновения убытков предприятия в связи с взаимоотношениями с коммерческими банками / риск неправомерного действия со стороны банка	высокий риск банкротства банка, доля средств, размещенных на счетах предприятия в банке, превышает 25%	повышенный риск банкротства банка, доля средств, размещенных на счетах предприятия в банке, не превышает 25%	риск отказа банка от приема платежных поручений и/ или несвоевременного списания или неправильного перечисления средств	риск несвоевременного списания или неправильного перечисления средств	риск неправомерных действий со стороны банка оценивается как низкий	4	3	2	1	1
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	передача определенных инструментов на условиях предоплаты, либо предположки со стороны предприятия	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	4	3	2	2	2
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	удельный вес контрактов заключенных с одним покупателем (контрагент не выполнит своих обязательств по сделке до расчетов и придется заменить данный контракт сделкой с другим контрагентом по существующей (возможно неблагоприятной) рыночной цене)	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	4	3	2	2	2
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе	удельный вес контрактов, приходящихся на клиентов, испытывающих	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	4	3	2	1	1

	совместного анализа следующих коэффициентов)	определенные трудности (неспособность контрагентов выполнять обязательства)										
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	удельный вес новых контрагентов	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	3	3	2	1	1
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	удельный вес недобросовестных контрагентов (нежелание контрагентов выполнять обязательства)	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	3	3	2	1	1
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	удельный вес контрагентов, руководство которых может быть охарактеризовано как некомпетентное	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	3	2	1	1	1
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	степень концентрации деятельности контрагентов в какой-либо отрасли, чувствительной к изменениям во внешней среде и / или в малоизученных, новых, нетрадиционных сферах	более 75%	более 50%, но менее 75%	более 25%, но менее 50%	более 5%, но менее 25%	менее 5%	4	3	2	3	3
Кредитные риски	Риск нарушений условий договоров контрагентами (осуществляется на основе совместного анализа следующих коэффициентов)	сроки предоставляемых товарных кредитов	более 180 дней (для предприятий, производящих уникальную продукцию, характеризующуюся длительным сроком производства и реализации – более 365 дней)	не более 180 дней (для предприятий, производящих уникальную продукцию, характеризующуюся длительным сроком производства и реализации – не более 365 дней)	не более 90 дней (для предприятий, производящих уникальную продукцию, характеризующуюся длительным сроком производства и реализации – не более 180 дней)	не более 30 дней (для предприятий, производящих уникальную продукцию, характеризующуюся длительным сроком производства и реализации – не более 150 дней)	не более 15 дней (для предприятий, производящих уникальную продукцию, характеризующуюся длительным сроком производства и реализации – не более 90 дней)	4	3	1	2	2
Кредитные риски	Риск неисполнения обязательств перед поставщиками и другими кредиторами	размер и динамика просроченной кредиторской задолженности, в том числе, в сравнении со среднеотраслевым	размер просроченной кредиторской задолженности перед поставщиками и другими кредиторами превышает 10% суммы кредиторской задолженности, наблюдается негативная	размер просроченной кредиторской задолженности перед поставщиками и другими кредиторами превышает 10% суммы кредиторской задолженности, негативная динамика данного	незначительная просроченная кредиторская задолженность перед поставщиками и другими кредиторами (менее 10% суммы кредиторской задолженности), негативная динамика данного показателя в анализируемом	размер просроченной кредиторской задолженности за предшествующий год незначительно превышал 10%, по состоянию на 2 последние отчетные даты	размер просроченной кредиторской задолженности за предшествующий год не превышал 10%, по состоянию на 2 последние отчетные даты	4	3	2	1	1

		значением и динамикой данного показателя на протяжении анализируемого периода (анализируется с применением графиков погашения кредиторской задолженности, процентов и штрафов)	динамика данного показателя в анализируемом периоде	показателя в анализируемом периоде отсутствует	периоде отсутствует	просроченная кредиторская задолженность погашена	просроченная кредиторская задолженность погашена					
Кредитные риски	Система управления кредитным риском	оценка кредитного риска	кредитный риск не оценивается или рыночная стоимость активов предприятия (при оценке в соответствии с моделью KMV Portfolio Manager) опускается ниже уровня его обязательств (дефолт) (в расчет долга включаются номинальная стоимость краткосрочной кредиторской задолженности и 50% от номинальной стоимости долгосрочной кредиторской задолженности)	оценка кредитного риска осуществлена в объеме, недостаточном для осуществления эффективного функционирования предприятия, высокий гиринг предприятия (превышает 100%) заемный капитал является главным источником финансовых средств, необходимых для бизнеса	представление возможных потерь в виде распределения в координатах “величина/вероятность реализации”, определение максимально возможных потерь и разделение их на ожидаемые и непредвиденные потери	с применением коэффициента зависимости – гиринга – соотношение размера платного заемного капитала и акционерного капитала и/или при этом, изменения гиринга увязываются с изменением экономической ситуации и ситуации на рынке (недостатки метода – не существует определенного уровня гиринга, превышение которого означает, что кредитование компании становится непременно рискованным)	с применением модели KMV Portfolio Manager (основана на модели Мертона оценки стоимости акционерного капитала)	4	3	2	1	1
Кредитные риски	Система управления кредитным риском	база данных по реализованным кредитным рискам	не сформирована	сформирована в объеме, не достаточном для оценки и анализа кредитных рисков	сформированы базы данных в объеме достаточном для проведения минимально необходимого анализа кредитных рисков	сформированы базы данных в объеме, достаточном для проведения комплексного анализа кредитных рисков предприятия: включают информацию о статистике дефолтов на основе кредитной истории в разбивке по типам контрагентов, внутренним кредитным рейтингам и категориям качества	объем информации, содержащийся в базе данных превышает объем, достаточный для проведения комплексного анализа кредитных рисков при наличии планов расширения системы управления рисками	5	3	2	1	1
Риски лизинга	Возможность применения лизинговых операций	возможность применения лизинговых операций	невозможность применения в связи с уникальностью требуемого предприятию оборудования, обуславливающей отсутствие у лизингодателя желания изготовления /сдачи в лизинг оборудования	существенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг, обусловленным уникальностью применяемого лизингового оборудования	определенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг в регионе	возможность использования лизинговых операций в производственном процессе предприятия	использование лизинговых операций существенно повышает эффективность функционирования предприятия	4	3	2	1	1
Риски лизинга	Качество лизинговой сделки	качество лизинговой сделки	низкие качественные параметры возможных к осуществлению лизинговых сделок существенно снижающие эффективность функционирования предприятия	качество лизинговой сделки, позволяющее осуществлять только неэффективное ее использование в лизинговом процессе	лизинговая сделка соответствует требованиям научно- технического развития предприятия	возможность успешного использования лизинговой сделки в производственном процессе предприятия	высокие качественные параметры существенно повышающие эффективность функционирования предприятия	5	3	2	1	1
Риски лизинга	Эффективность лизинговой сделки	характеристика эффективности лизинговой сделки	предприятие осуществляет свою деятельность с применением финансового лизинга, без использования его преимуществ, ускоренная амортизация оборудования не	предприятие осуществляет свою деятельность с применением финансового лизинга, без использования его преимуществ в части отражения имущества на	предприятием используются следующие преимущества лизинга – сокращение единовременных затрат по сравнению с приобретением оборудования / получение	предприятием используются следующие преимущества лизинга – получение благоприятных условий для обновления основных	предприятием используются финансовые преимущества лизинга – отнесение всей суммы лизинговых платежей на себестоимость продукции,	4	3	2	1	1

			применяется	балансе лизингодателя (отсутствие налога на имущество, не ухудшается структура баланса) – имущество не отражается балансе предприятия-арендатора	оборудования без полной оплаты (организация производства без мобилизации финансовых ресурсов)	производственных средств и выпускаемой продукции / замена оборудования до окончания срока его службы, переоснащение производства в соответствии с выпуском оборудования более высокого технологического уровня	по финансовому лизингу – отнесение на себестоимость процентов по полученным заемным средствам, заключение долгосрочных и среднесрочных договоров (с целью страхования от инфляции), обеспечение гибкости соглашения, в т.ч., в части системы платежей (без привязки к нормам амортизации оборудования)					
Риски лизинга	Эффективность лизинговой сделки	стоимость лизинговой сделки, в т.ч., сравнение эффективной стоимости	неоправданно высокая / завышенная стоимость оборудования, приобретаемого в рамках договора лизинга, в условиях отсутствия у предприятия собственных финансовых ресурсов для осуществления инвестиционной деятельности, наличия негативной деловой репутации предприятия, обуславливающей невозможность привлечения кредитных ресурсов	более высокая стоимость оборудования, приобретаемого в рамках лизинга (применение лизингодателем методики включения в общую сумму лизинговых платежей амортизационных отчислений, платы за кредитные ресурсы, привлекаемые лизингодателем, комиссионное вознаграждение (включая плату за доп. услуги) лизингодателя, НДС (для предприятий – лизингополучателей, не являющихся малыми предприятиями) (увеличение за 5 лет стоимости оборудования в 4-6 раз)) в условиях возможности использования предприятием других форм приобретения оборудования	предприятие приобретает оборудование с использованием лизинга в условиях наличия достаточного объема собственных средств	стоимость лизинговой сделки соответствует стоимости приобретения оборудования с использованием других источников финансирования	предприятием приобретается оборудование с использованием лизинга в условиях высокой сравнительной экономической эффективности его использования	4	3	1	1	1
Риски лизинга	Риск выбора лизинговой компании	наличие у лизинговой компании опыта работы	отсутствие у лизинговой компании опыта работы / вновь созданная компания	отсутствие у лизинговой компании опыта ведения подобных проектов	наличие опыта ведения подобных проектов	наличие позитивного опыта ведения подобных проектов	наличие позитивного опыта ведения подобных проектов в данном регионе и/или лизинговой компанией удачно реализованы масштабные проекты, носящие подобный характер	4	3	2	1	1
Риски лизинга	Риск выбора лизинговой компании	возможность привлечения лизинговой компанией заемных средств при необходимости (н-р, при просрочке платежей перед контрагентами и др., включая форс-мажорные обстоятельства) исходя из кредитной истории компании и соотношения собственного и заемного капитала	негативная репутация лизинговой компании, обусловленная отрицательной кредитной историей, не позволяющая осуществить привлечение кредитных ресурсов при необходимости	невозможность оперативного привлечения кредитных ресурсов	наличие у лизинговой компании возможности привлечения заемных ресурсов, уровень процентных ставок по которым несколько выше среднерыночных	наличие у лизинговой компании возможности привлечения заемных ресурсов, уровень процентных ставок по которым соответствует среднерыночным	широкие возможности лизинговой компании в привлечении заемных финансовых ресурсов, уровень процентных ставок по которым не превышает среднерыночные	4	3	2	1	1

		лизинговой компании										
Риски лизинга	Характеристика применяемых лизинговых платежей	Характеристика применяемых лизинговых платежей	лизинг осуществляется на условиях платежа с авансом (15-20% стоимости оборудования), в дальнейшем применяются прогрессивные лизинговые платежи – неравномерное списание стоимости оборудования и процента неоплаченной его стоимости ежемесячно	лизинг осуществляется с применением прогрессивных лизинговых платежей (неравномерные платежи) – неравномерное списание стоимости оборудования и процента неоплаченной его стоимости ежемесячно (применяется предприятиями с неустойчивым финансовым положением)	лизинг осуществляется с применением равномерных платежей в период действия лизингового договора (с фиксированной общей суммой) / равномерное списание стоимости оборудования и процента неоплаченной его стоимости ежемесячно	лизинг осуществляется с применением дигрессивных лизинговых платежей (неравномерные платежи) – неравномерное списание стоимости оборудования и процента неоплаченной его стоимости ежемесячно (возможно для предприятий с устойчивым финансовым положением)	лизинг осуществляется с применением нерегулярных платежей по графику, разработанному в соответствии с пожеланиями лизингополучателя	4	4	3	1	1
Риски лизинга	Риск нарушения срока поставки оборудования в рамках договора лизинга	характеристика последствий риска нарушения срока поставки оборудования	невозможность реализации проекта в связи с жесткими договорными условиями покупателей уникальной продукции, производимой в рамках проекта	возникновение штрафных санкций со стороны покупателей продукции при отсутствии штрафных санкций (существенно более низком размере штрафных санкций) в лизинговом контракте	нарушение сроков производства продукции поставки ее покупателям в условиях отсутствия штрафных санкций в договорах с покупателями и лизинговом договоре	нарушение сроков производства продукции поставки ее покупателям в условиях наличия штрафных санкций в договорах с покупателями и в лизинговом договоре	нарушение сроков производства продукции поставки ее покупателям в условиях отсутствия штрафных санкций в договорах с покупателями и наличия штрафных санкций в лизинговом договоре	4	3	3	1	1
Риски лизинга	Характеристика применяемого типа лизинга	по составу участников	предприятием используется «левиридж-лизинг» (лизинговые сделки, для финансирования которых привлекаются средства 5-7 и более лизингодателей в условиях, когда основная компания-лизингодатель, не в состоянии оплатить имущество и привлекает средства других лизинговых компаний, являясь собственником, но преимущественное право на получение лизинговых платежей она может предоставить своим займодавцам)	использование предприятием косвенного лизинга с одним или несколькими посредниками	предприятие осуществляет деятельность с использованием прямого лизинга (без посредников)	предприятие осуществляет деятельность с использованием возвратного лизинга (лизинговая фирма приобретает имущество у лизингополучателя и предоставляет это имущество ему в аренду)	предприятие осуществляет деятельность с применением генерального лизинга (право лизингополучателя дополнять заявку на имущество для передачи в лизинг без заключения новых договоров)	3	3	2	1	1
Риски лизинга	Характеристика применяемого типа лизинга	по характеристикам предоставляемых услуг и окупаемости оборудования	использование предприятием лизинга с обслуживанием /полного набора услуг (комплексная система технического обслуживания, ремонта, страхования) в условиях очень высокой стоимости лизинговых услуг, приводящей к невозможности безубыточной деятельности предприятия и/или использование финансового лизинга (выплата всей стоимости имущества с приобретением в собственность) для предприятий, производящих продукцию, подверженную быстрому моральному износу	использование предприятием комплексного лизинга – лизингодатель также инвестирует капитальные вложения по предмету лизинга (закупка начального объема сырья, комплектующих и др.)	предприятие использует лизинг с обслуживанием /полный набор услуг (комплексная система технического обслуживания, ремонта, страхования) в условиях приемлемой для предприятия стоимости лизинга и/или финансовый лизинг для предприятия, продукция которого не подвержена быстрому моральному износу	предприятие использует лизинг с частичным набором услуг (заранее согласованное распределение функций между сторонами)	предприятие использует чистый лизинг (все обслуживание осуществляет лизингополучатель) в условиях существенных экономических выгод для предприятия лизингополучателя и/или оперативный лизинг (выплата стоимости имущества частично – с последующим возвратом – короткие сроки – от нескольких месяцев до 5 лет (договор может быть прерван в любой момент, в плату входит стоимость ремонта и обслуживания оборудования)) – для предприятий, производящих продукцию подверженную быстрому моральному износу	4	3	2	1	1

Риски лизинга	Правовые риски лизинга	Правовые риски лизинга	существенная противоречивость законодательных актов по лизингу, в части лизингового оборудования (несоответствие закону "О лизинге", ГК РФ и Оттавской Конвенции), приводящие к возникновению судебных споров и возникающим в связи с ними длительностью принятия и субъективизмом судебного решения	существенная противоречивость законодательных актов по лизингу, в части лизингового оборудования (несоответствие закону "О лизинге", ГК РФ и Оттавской Конвенции), приводящие к возникновению судебных споров и возникающим в связи с ними существенным финансовым затратам	существенная противоречивость законодательства, не оказывающая существенного влияния на порядок осуществления предприятием лизинговых сделок в связи со спецификой оборудования	существенная противоречивость законодательства, не оказывающая существенного влияния на порядок осуществления предприятием лизинговых сделок в связи с серьезной проработкой лизинговых договоров	существенная противоречивость законодательства не оказывающая влияния на порядок осуществления предприятием лизинговых сделок в связи с серьезной проработкой лизинговых договоров, в т.ч., направленной на урегулирование спорных моментов	4	3	2	1	1
Риски лизинга	С ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЛИЗИНГОДАТЕЛЯ (для лизингополучателя обосновывается эффективность привлечения компании-лизингодателя): Возможность продвижения лизинговых операций / преимущества использования лизинговых операций	характеристика возможности продвижения лизинговых операций	существенные административные и организационные барьеры, делающие использование лизинга практически невозможным	существенные административные и организационные барьеры, создающие значительные трудности в использовании лизинга	приемлемый уровень распространения лизинговых операций в хозяйственной деятельности	широкие возможности использования лизинга, обусловленного использованием в продвижении операций рекламы, подчеркивающей преимущества для потенциальных лизингополучателей	продвижение лизинговых операций осуществляется с постоянным изучением тенденций лизингового рынка / выявлением спроса на отдельные виды оборудования, определением цены с учетом стоимости сопутствующих услуг	4	3	2	1	1
Риски лизинга	С ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЛИЗИНГОДАТЕЛЯ (для лизингополучателя обосновывается эффективность привлечения компании-лизингодателя): Возможность продвижения лизинговых операций / преимущества использования лизинговых операций	характеристика использования преимуществ лизинга для лизинговой компании	применение лизинговых операций существенно снижает эффективность функционирования предприятия	преимущества использования лизинга полностью не используются предприятием	преимущества использования лизинга представляют собой привлечение новых клиентов / возможность диверсификации операций и совершенствования качества и количества услуг предлагаемых клиентами	преимущества использования лизинга представляют собой выгодное вложение капитала /размещение свободных денежных активов; имущество, являющееся объектом лизинга, выступает гарантией сделки	преимущества использования лизинга представляют собой возможность получения более высоких прибылей; риск, связанный с моральным износом оборудования, включается в лизинговую плату					
Риски лизинга	С ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЛИЗИНГОДАТЕЛЯ (для лизингополучателя обосновывается эффективность привлечения компании-лизингодателя): Возможность продвижения лизинговых операций /	характеристика использования преимуществ лизинга для лизингодателя /предприятия — изготовителя	использование преимуществ лизинга как дополнительного канала для сбыта продукции не осуществляется в условиях высокой степени морального старения выпускаемых товаров и высокой их стоимости	преимущества лизинга как дополнительного канала для сбыта продукции не используются	использование лизинга приводит к расширению числа потребителей за счет покупателей, не имеющих достаточно средств	использование лизинга представляет собой средство активного маркетинга / инструмент рыночной экспансии и подавления конкурентов — снижение расходов на рекламу, изучение рынка поиск потребителей, наличие эффективной обратной связи с потребителями	использование лизинга приводит к возможности формирования темпов обновления выпускаемой продукции, на основе которой происходит расширение рынков сбыта	4	3	2	1	1

	преимущества использования лизинговых операций											
Риски лизинга	С ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ - ЛИЗИНГОДАТЕЛЯ (для лизингополучателя обосновывается эффективность привлечения компании-лизингодателя): Финансовые риски лизинга	финансовые риски лизинга	высокий риск изменения налогообложения собственников, приводящий к существенным финансовым трудностям, вплоть до банкротства предприятия	высокий риск возможной неплатежеспособности арендаторов	возможность возникновения задержек осуществления платежей	предприятие осуществляет деятельность с осуществлением четкого расчета финансовой эффективности проведения лизинговой операции	предприятие осуществляет деятельность с осуществлением четкого расчета финансовой эффективности проведения лизинговой операции с тщательным отбором предприятий- контрагентов	4	3	2	1	1
Риски лизинга	Организационные риски лизинга	организационные риски лизинга	высокий риск неверных действий руководителей и сотрудников лизинговых компаний	отсутствие механизмов нейтрализации рисков в лизинговых контрактах	возможность приобретения / производства предмета лизинга, спрос на который может быть охарактеризован как незначительный, процесс поиска предприятия лизингополучателя может занять существенное время	процесс организации передачи предметов в лизинг организован эффективным способом	процесс организации передачи предметов в лизинг организован эффективным способом в условиях постоянного поиска предприятием направлений повышения эффективности лизинговых операций	4	3	2	1	1
Риски лизинга	Технические риски лизинга	поломки, аварий, преждевременный износ	высокий риск поломок, аварий, преждевременного износа даже в условиях нормальной эксплуатации оборудования	возникновение поломок, аварий, преждевременного износа возможно в условиях даже незначительного нарушения правил эксплуатации	возникновение поломок, аварий, преждевременного износа возможно преимущественно из-за нарушений арендатором правил эксплуатации	возникновение поломок, аварий, преждевременного износа возможно исключительно из-за нарушений арендатором правил эксплуатации	низкая вероятность возникновения поломок, аварий, преждевременного износа, обусловленная технической продуманностью предметов лизинга и простотой эксплуатации и понятностью правил эксплуатации	4	3	2	1	1
Риски лизинга	Форс – мажорные риски лизинга	форс – мажорные риски лизинга	высокая вероятность возникновения форс-мажорных рисков вследствие уничтожения в результате военных действий	возникающие форс-мажорные риски могут привести к случайной гибели объекта лизинга	наиболее вероятный ущерб в результате возникновения форс-мажорных рисков сводится к возможности хищения объекта лизинга	руководство предприятия четко осведомлено о возможности возникновения форс-мажорных рисков	руководство предприятия четко осведомлено о возможности возникновения форс-мажорных рисков, осуществлено страхование от возникающих рисков	4	3	2	1	1
Риски лизинга	Риск невозможности реализации остаточной стоимости оборудования / невозможности реализации оборудования на вторичном рынке по приемлемой цене	оборудование, не подлежащее демонтажу /уникальное производственное оборудование / оборудование с высокой степенью морального износа (н-р, офисное)	основная часть оборудования, реализуемого на условиях лизинговой сделки (технические параметры, комплектация зависят от конкретного лизингополучателя) / демонтаж оборудования возможен только теоретически в связи с тем, что оборудование является частью производственной линии / изготовлено под конкретный заказ	оборудование подлежит демонтажу с потерей существенной части его стоимости	оборудование подлежит демонтажу с некоторой потерей его стоимости, плата за лизинг включает в себя сумму потери стоимости оборудования в случае необходимости его демонтажа / в связи с высоким темпом его морального старения	низкий удельный вес уникального производственного оборудования / оборудования, не подлежащего демонтажу/ оборудования с высокой степенью морального износа	в лизинговых контрактах предусмотрен выкуп оборудования лизингополучателем	4	3	2	1	1
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Общая характеристика прибыльности проекта и периода окупаемости инвестиций	общая характеристика прибыльности проекта	проект убыточный и/или срок окупаемости недопустимо велик	проект недостаточно прибылен и/или срок окупаемости несколько превышает желаемое значение	показатели прибыльности и срока окупаемости проекта находятся в приемлемом диапазоне	проект вполне прибылен и/или срок окупаемости относительно небольшой	проект высоко прибылен и/или инвестиции окупаются очень быстро	4	3	2	2	2

Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Структура показателей инвестиционной оценки /Применяемые методы оценки инвестиционных проектов / Применимость показателей	Структура показателей инвестиционной оценки /Применяемые методы оценки инвестиционных проектов / Применимость показателей	анализ проекта на производится исключительно на основе формальных показателей (для крупных предприятий с годовыми инвестициями более 250 млн. долл.)	анализ проекта на основе формальных показателей – 25% мелких предприятий (годовые инвестиции менее 10 млн. долл.) анализ проекта на производится исключительно на основе формальных показателей (для мелких предприятий с годовыми инвестициями менее 1 млн. долл.)	анализ осуществляется на основе показателей, характеризующих уровень инвестиционной активности предприятия в целом – показателей, характеризующих объемы реального и финансового инвестирования – по данным баланса предприятия, показателей, характеризующих объемы формирования собственных инвестиционных ресурсов – на основе отчета о финансовых результатах, показателей, характеризующих денежные потоки по инвестиционной деятельности – на основе отчета о движении денежных средств	анализ осуществляется на основе показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности по основным формам инвестиционной деятельности; в региональном разрезе; отдельных центров инвестиций	используются нормативно-плановые показатели, связанные с инвестиционной деятельностью предприятия – показатели, отражающие объемы деятельности, сумму и состав инвестиционных затрат, сумму и состав получаемых инвестиционных доходов и др. /оценка инвестиционного проекта по нескольким методам и выбор оптимального метода	4	3	3	1	1
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Структура показателей инвестиционной оценки /Применяемые методы оценки инвестиционных проектов / Применимость показателей	перечень применяемых показателей /взаимосвязь между показателями - NPV, IRR и PI / совместное использование NPV и IRR	NPV<0 --> IRR<CC (цена капитала - WACC или в случае определенности - цена целевого источника) и PI<1	предприятием, если при оценке альтернативных проектов NPV и IRR получают взаимноисключающие результаты, отдается предпочтение NPV	сравнение альтернативных проектов по показателям -NPV, индекс доходности /индекс рентабельности (PI), период окупаемости (PBP), IRR - с учетом количественной значимости показателя и его ранговой значимости в системе рассматриваемых проектов (формируемой на регрессионной основе (наименьшая ранговая значимость присваивается проекту с наилучшим значением рассматриваемого показателя оценки эффективности)) / при оценке альтернативных проектов – ранжирование по максимуму NPV; IRR определяет предел, в рамках которого находится норма дисконта / при оценке независимых проектов – ранжирование с учетом IRR/ NPV=0 --> IRR=CC и PI=1	1) наиболее часто (45%) - основные -IRR и срок окупаемости, дополнительный - NPV; 2)IRR, PP, NPV, ROI; 3) PI и IRR; дополнительно рассчитывается чистый денежный поток :инвестиционные затраты по всем принимаемым в нулевом году не должны превышать накопленных ранее прибыли и средств амортизационного фонда, в последующие годы чистый денежный поток - положительный; дополнительно используются неформальные (качественные) показатели и рассчитывается коэффициент чистой текущей стоимости /Net present value ratio (NPVR) отношение чистой текущей стоимости проекта к дисконтированной (текущей) стоимости инвестиционных затрат [present value of investment (PVI)]; дополнительно учитывается величина упущенной выгоды, недополученного дохода	NPV>0 --> IRR>CC и PI>1; дополнительно рассчитывается интегральный показатель риска инвестиций (для инновационного проекта) соотношение представленных показателей, где вероятностные характеристики дохода сопоставляются с вероятностными характеристиками совокупных затрат / определяет, какой планируемый суммарный доход можно получить на возможно потерянные инвестиции; расчет показателя NPV, умноженный на общую вероятность успеха проекта, деленный на произведение (1 минус коэффициент чистой дисконтированный доход остаточной ценности активов), показателя приведенных совокупных затрат и (1 минус общая вероятность успеха проекта) –чем выше показатель, тем эффективнее инвестирование	4	4	3	2	2
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Традиционные методы оценки инвестиционных проектов	срок окупаемости	используется в качестве основного показателя оценки	показатель активно используется в анализе, несмотря на то, что игнорируется возможность реинвестирования доходов и временная стоимость денег	минимальный срок, при котором денежный поток, очищенный от капитальных вложений, превысит первоначальные инвестиции, оценивается как приемлемый с точки зрения эффективности реализации проекта	показатель используется в качестве дополнительного показателя оценки	используется в качестве дополнительного показателя оценки в условиях совершенствования применяемого перечня показателей оценки	4	3	2	2	2
Риски	Традиционные	простая норма	используется в качестве	используется в качестве	производится расчет показателя	использование	использование оправданно	4	3	2	1	1

финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	методы оценки инвестиционных проектов	прибыли / Коэффициент эффективности инвестиции / Простой темп возврата (Simple rate of return)/ Бухгалтерская рентабельность инвестиций (Return of Invested Capital – ROIC) / Средняя норма прибыли на инвестиции (Average Rate of Return - ARR) / Расчетная норма прибыли (Accounting Rate of Return-ARR) / Сравнение затрат на инвестиции /Коэффициент рентабельности собственного капитала (альтернатива - IRR) - Return on Equity (ROE) / характеристика метода /интерпретация показателя	основного показателя, в том числе при выборе из альтернативных проектов, для которых одинаковая среднегодовая прибыль, генерируется в течение различного количества лет /недостатки метода – относительный показатель – не учитывает размер проекта, разные величины средних инвестиций, разную норму прибыли по годам	основного показателя в условиях необходимости учета временной составляющей денежных потоков, кроме того производится сравнение отдачи на вложенный капитал со ставкой процента и доходностью инвестиций	– среднегодовой доход предприятия: на основе дохода до процентных и налоговых платежей или дохода после налоговых, но до процентных платежей (для облегчения вычислений сумма чистой прибыли часто не корректируется на величину процентных выплат): на основе дохода до процентных и налоговых платежей или дохода после налоговых, но до процентных платежей) / чистая прибыль относится к половине первоначальной величины инвестиций за вычетом ликвидационной стоимости инвестиционного проекта (либо на основе первоначально вложенного капитала / либо на основе среднего вложенного капитала) / показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования / из нескольких альтернативных проектов выбирается с проект наибольшей нормой прибыли / сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала, рассчитываемого делением общей чистой прибыли предприятия на общую сумму средств, авансированных в ее деятельность (итого среднего баланса-нетто)/ ROE-чистая прибыль (не корректируется на величину процентов по кредиту) к среднегодовой величине акционерного капитала / соответствие нормы прибыли на капитал показателю по предприятиям, выпускающим аналогичную продукцию	недисконтированных показателей оправдано в малом бизнесе и ряде других случаев, особенно, с точки зрения простоты вычислений / проект приемлемый – если ROI превышает величину рентабельности, заданную инвестором (специальное пороговое значение / их система, дифференцированная по видам проектов, степени риска, центрам ответственности) / проект приводит к повышению нормы прибыли на капитал в соответствии с достигнутым уровнем	в связи с тем, что в течение всего срока функционирования проекта валовая прибыль будет примерно одинаковой, а налоговая и кредитная политика не претерпит существенных изменений						
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Традиционные методы оценки инвестиционных проектов	индекс доходности / Индекс рентабельности Profitability Index (PI) / характеристика метода /условия применимости / оценка меры устойчивости проекта	показатель активно используется предприятием в условиях того, что невозможно оценить весь возвратный поток по проекту, значительную часть которого составляют амортизационные отчисления	показатель активно используется предприятием в условиях того, что показывает только относительную величину прибыли / не соизмеряет анализируемые показатели во времени	значение показателя, определяющего величину текущей стоимости доходов в расчете на каждый рубль инвестиции, рассчитываемого как сумма по всем шагам реализации чистого дохода на каждом шаге, деленная на сумму по всем шагам реализации капиталовложений на каждом шаге, больше 1	значение показателя превышает требуемую инвестором рентабельность / осуществляется сравнительная оценка уровня рентабельности инвестиционной и операционной деятельности – если инвестиционные ресурсы сформированы за счет собственных средств – сравнение с коэффициентом рентабельности собственного капитала; если за счет собственных и	показатель используется для оценки эффективности альтернативных инвестиций (при выборе из проектов с одинаковым NPV), для оценки резерва безопасности проекта (чем PI больше 1, тем больше резерв) / показатель учитывает распределение во времени потоков реальных денег; рассматривает сумму эффектов, полученных на протяжении всего срока жизни проекта; позволяет	4	3	2	1	1	

						заемных средств – с коэффициентом рентабельности активов	корректно сравнивать проекты, различающиеся своими масштабами					
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Традиционные методы оценки инвестиционных проектов	Дополнительные показатели эффективности проекта /Факторы, влияющие на показатели эффективности проекта	рассчитывается общая стоимость проекта: сумма вложений в основные средства (капитальное строительство и приобретение оборудования – балансовая стоимость ОС) плюс финансирование прироста потребности в оборотном капитале (ОК – оборотные активы минус денежные средства минус кредиторская задолженность) (прирост – изменение ОК по начальному балансу и прогнозному балансу на момент выхода предприятия на проектную мощность); анализ производится с игнорированием показателя выручки	дополнительно анализируется стабильность поступления доходов от проекта; необходимость привлечения заемного капитала (третьих лиц или банковского) и его доля в инвестициях; оценивается соответствие минимально приемлемому уровню текущего инвестиционного дохода	дополнительно оценивается период вложения средств во внеоборотные активы (физическое вложение – строительство, приобретение, монтаж и пуск оборудования – от оплаты аванса до даты сдачи в эксплуатацию) окончание инвестиционной фазы – дата пуска последнего установленного оборудования; для проекта в стадии реализации – учитывается период завершения работ, оценка периода удержания продукта на рынке, вероятного объема продаж по годам; соответствие проекта критериям экономической эффективности капитальных вложений, производится оценка размера инвестиций в сравнении с потенциальным годовым размером прибыли, а также отдача от капитальных вложений (profit – to – investment ratio) - отношение суммы доходов за весь ожидаемый период отдачи к размеру инвестиций (имеет смысл оценки по показателю только в случае невысокого уровня инфляции)	дополнительно анализируется темп прироста инвестируемого капитала в долгосрочной перспективе (его соответствие минимально приемлемому уровню), возможность использования налоговых льгот; рассчитывается коэффициент ожидаемых потерь (величина ожидаемых потерь от реализации инвестиционного проекта по отношению к сумме ожидаемого выигрыша и взятых по модулю ожидаемых потерь, при этом 0 - отсутствие ожидаемых потерь; 1 - отсутствие ожидаемого выигрыша)	дополнительно оценивается финансовый риск, связанный с осуществлением проекта / рассчитывается показатель приведенных затрат – текущие затраты по производству конкретных видов продукции в расчете на год (без учета амортизации) плюс полные капитальные затраты на реализацию инвестиционного проекта, умноженные на норматив эффективности капитальных вложений, установленный инвестором (фактически – амортизация) (выбор наиболее эффективного варианта исходя из минимума приведенных затрат / метод оптимален к применению в случае, если выручка по альтернативным проектам одинакова)	5	3	2	1	1
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Традиционные методы оценки инвестиционных проектов	Факторы, влияющие на показатели эффективности проекта / Дополнительные показатели эффективности проекта /срок рассмотрения проекта / экономический жизненный цикл проекта (economical life) / срок жизни проекта	проект находится на стадии спада	проект находится на стадии начала продаж	проект находится на стадии разработки продукта /стадия проекта определяется сроком действия договоров между сторонами-участниками проекта, требованием собственника к окупаемости инвестируемых средств с учетом продолжительности жизненного цикла продукции, рассматриваемой в проекте и срока службы основного оборудования/интервал времени, в течение которого проект приносит экономическую выгоду (EL)/ длительность периода вложения средств плюс длительность того промежутка времени, в течение которого вложения приносят ощутимый эффект (обусловлен физическим сроком эксплуатации оборудования, сроком полной амортизации, для проекта (длительность периода уже осуществлённых вложений не учитывается)	проект находится на стадии роста	проект находится на стадии зрелости	4	2	1	1	1

Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	Внутренняя норма доходности (ВНД) / окупаемости / прибыли, рентабельности, возврата инвестиций, (Internal Rate of Return - IRR) характеристика метода / интерпретация показателя/ значение показателя: соотношение IRR и WACC (средняя стоимость капитала в данном секторе инвестиционной активности /средневзвешенная цена капитала)/ интерпретация показателя (сравнение IRR с RRR (Required Rate of Return (уровень доходности, который инвестор выбирает в качестве стандартного)))	показатель активно используется, несмотря на то, что он не учитывает масштабов проекта, существует вероятность нескольких значений показателя или их отсутствие / отрицательное значение (когда проект имеет неконвенциональную структуру денежных потоков), если IRR существенно отличается от ставки дисконтирования, то его значение может быть искаженным, т.к. полученные доходы реинвестируются со ставкой IRR, а не (weighted average cost of capital) WACC / относительно большое значение IRR может быть обусловлено ошибками в прогнозных оценках (их завышение), положенных в основу расчетов / условие отклонения проекта: $IRR < WACC$	показатель активно используется, несмотря на то, что не обладает свойством аддитивности, при расчете этого показателя предполагается полная капитализация всех свободных денежных средств от проекта /в некоторых случаях – существует потребность применения показателя вместе с NPV / в ситуации, когда цена капитала меняется, IRR не с чем сравнивать	показатель используется для определения: 1) максимально допустимого относительного уровня расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом (максимальная ставка платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой последний остается безубыточным); 2) нижнего гарантированного уровня прибыльности инвестиционных затрат (минимум возврата на вложенный в деятельность предприятия капитал, его рентабельность) / $IRR = WACC$ - точка равновесия; 3) предельного уровня доходности (окупаемости) инвестиций /расчет показателя – для классического проекта: определяется из формулы: первоначальные инвестиции равны сумме за период от 0 до T денежных потоков, очищенных от капиталовложений, деленных на (1 плюс IRR) в степени t, для проекта с дофинансированием инвестиции рассчитываются как сумма за период от 0 до t капиталовложений, деленных на (1 плюс IRR) в степени t; для условно- бесконечного инвестиционного проекта: первоначальные инвестиции равны денежному потоку, очищенному от капитальных вложений, деленному на разность IRR и постоянного темпа, с которым, будут расти ежегодно поступления денежных средств по проекту в дальнейшем / IRR соответствует оцененным рискам и целям инвестора	применяется в качестве первого шага анализа инвестиций, отбирая для дальнейшего анализа только те проекты, которые обеспечивают некоторый приемлемый для инвестора уровень доходности / размер полученного значения IRR соответствует оцененным рискам и целям инвестора / $IRR > RRR$ /выбор из нескольких проектов по критерию IRR: все доступные проекты упорядочиваются по убыванию IRR, проекты, превосходящие цену капитала, отбираются на реализацию, по мере расширения портфеля инвестиций, IRR проектов убывает, а цена капитала возрастает, наступает момент, когда IRR очередного проекта будет меньше цены капитала (включение в портфель становится нецелесообразным); анализируется сравнительная приемлемость проектов: разность IRR и RRR одного проекта превышает указанную разность по другому проекту / возможно применение для приростных показателей капитальных вложений и доходов – если $IRR > CC$, то приростные затраты оправданы, и целесообразно принять проект с большими капитальными вложениями	дополнительно используется с целью получения информации о т.н. резерве безопасности проекта – размер превышения IRR над ценой капитала	5	3	2	2	2
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	модифицированная внутренняя норма прибыли (Modified Internal Rate of Return – MIRR) / характеристика метода / разновидности метода	используется в ситуациях неконвенционального денежного потока (чередование положительных и отрицательных сальдо денежных потоков) в качестве значения критерия IRR для принятия инвестиционных решений, выбирается наименьшее значение из всего полученного ряда – может привести к отказу от принятия проекта, который при некоторых условиях является прибыльным	используется несмотря на невозможность достоверного прогноза точного значения ставки, принимается неизменность ставки первоначального дисконтирования и наращенная (в условиях того, что реальная стоимость ссудного капитала изменяется)	для принятия проекта по критерию MIRR: сравнение с RRR (аналогично, как и при IRR) используется первый вариант: – первоначальное дисконтирование затрат и наращение доходов производится по одной и той же ставке по ставке наиболее выгодного размещения средств (рассчитывается из формулы: сумма за период от 0 до T оттоков денежных средств на каждом шаге, деленных на (1 плюс ставка наиболее выгодного	для принятия проекта по критерию MIRR: сравнение с RRR (аналогично, как и при IRR) используется второй вариант - ставки дисконтирования и наращения не совпадают	используются преимущества метода – дисконтирование по ставке наиболее выгодного размещения средств реалистичнее, чем по IRR	4	3	2	1	1

					размещения средств) в степени t равна сумме за период от 0 до t притоков денежных средств на каждом шаге, умноженных на $(1 + \text{ставка})^t$ (1 плюс ставка наиболее выгодного размещения средств) в степени $(T-t)$, деленной на $(1 + \text{MIRR})^T$ в степени T)							
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	чистый дисконтированный доход (ЧДД) / чистая текущая (приведенная) (чистая современная) стоимость / чистый приведенный эффект / Net Present Value (NPV) / интегральный эффект характеристика метода/ расчет показателя	при расчете подразумевается возможность неограниченного привлечения и вложения финансовых средств по ставке дисконта; NPV существенно зависит от коэффициента дисконтирования (зависимость не линейна, различна и определяется динамикой элементов денежного потока (убывающий /нарастающий денежный поток, в зависимости от интенсивности возмещения инвестиций))/для NPV меньше 0 осуществляется анализ структуры капитала (пересмотр структуры с целью снижения стоимости капитала и ставки дисконтирования (анализ ставки на предмет ее реальности)); анализ возможности увеличения горизонта планирования (с целью достижения положительного значения показателя); анализ учета стоимости активов на конец проекта (остаётся ли у предприятия на балансе на конец прогнозного периода неамортизированное оборудование)	используется несмотря на то, что не дает ответ о рыночной привлекательности инвестиций (при сравнении различных проектов нельзя оценить относительную величину «превышения», полученного при данной ставке доходности, особенно, если проекты сильно различаются размерами и т.д.) и не дает информации о т.н. резерве безопасности проекта / для непостоянного коэффициента дисконтирования возможна ситуация, когда проект приемлемый, в случае использования постоянной ставки, неприемлем для переменной / рассчитывается на определенный период (максимальный– период полезной службы инвестиций) / объем денежных потоков в рамках проекта должен быть оценен для всего планового периода и «привязан» к определенным временным интервалам / проект с NPV=0 может быть принят, если время объемы производства возрастут, т.е. компания увеличится в масштабах / для сравнения нескольких проектов – применяется единая ставка дисконта, проекты должны иметь одинаковые сроки жизни и равные величины инвестиций	используется для определения чистой текущей стоимости, на которую может увеличиться стоимость предприятия в результате реализации проекта / позволяет выразить ожидаемый экономический эффект от реализации проекта в абсолютных величинах / для классического проекта: сумма за период от 0 до T годовых денежных потоков, генерируемых первоначальной инвестицией на каждом шаге, деленных на $(1 + \text{ставка})^t$ коэффициент дисконтирования / ставка наиболее выгодного размещения средств) в степени t за вычетом первоначальных инвестиций; если коэффициент дисконтирования не постоянен – к каждому потоку применяются индивидуальные коэффициенты (интегральный коэффициент для каждого шага как произведение $(1 + \text{коэффициент дисконтирования текущего шага})$ и $(1 + \text{коэффициент дисконтирования предшествующего шага})$)	денежные потоки в рамках проекта рассматриваются изолированно от остальной деятельности действующего предприятия; учитывается (дополнительно прибавляется) текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода / обеспечивает ранжирование взаимоисключающих проектов; дает вероятностную оценку прироста стоимости предприятия в случае принятия проекта; обладает свойством аддитивности / предпочтительный критерий – предполагает максимизацию чистых выгод инвестора/ применяется для неординарных проектов // условие абсолютной применимости: NPV больше 0; сравнительной применимости: выбирается проект, у которого NPV максимален	применяется разновидность расчета NPV (для реализации нововведений) – NPV проекта превышает сумму за период от 0 до T дохода, полученного по безрисковому финансовым операциям в период времени t , умноженного на премию за риск (превышение над доходом по безрисковым операциям (как доля дохода по безрисковым операциям)), увеличенную на 1, деленная на произведение $(1 - \text{разница налога от реализации нововведения и налога на прибыль по безрисковым операциям})$, $(1 - \text{вероятность неудачи (нереализации) проекта, связанной с фактором риска})$, $(1 + \text{ставка дисконтирования})$; здесь $(1 + \text{ставка дисконтирования})$ равна произведению сумм $(1 + \text{ставка процентов по ГКО в период времени } t)$, $(1 + \text{средний темп инфляции за период } t)$, $(1 + \text{поправка на риск проекта})$; если для реализации проекта используется заемный капитал – в знаменатель включается $(1 - \text{доля чистого приведенного дохода от реализации проекта, идущая на выплаты процентов; в случае возможности продажи лицензии на полученное нововведение как альтернативного варианта реализации проекта NPV д. превышать сумму за период от 1 до окончания выплат по лизинговым платежам лизинговых платежей в период времени } t, \text{ деленную на } (1 + \text{ставка дисконтирования в степени } t))$	5	3	2	1	1

							t); здесь (1 плюс ставка дисконтирования) равна произведению сумм (1 плюс ставка процентов по ГКО в период времени t) и (1 плюс средний темп инфляции за период t)					
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	срок окупаемости / Payback Period (PBP) / период возврата единовременных затрат / характеристика метода / расчет показателя / интерпретация показателя	предприятием при расчете игнорируются денежные потоки после наступления срока окупаемости проекта (не учитывается весь период функционирования проекта)	предприятием при расчете осуществляется выбор из нескольких альтернативных проектов по наименьшему сроку окупаемости	предприятием определяется минимальный срок, при котором сумма и котором денежный поток, очищенный от капитальных вложений за период от 1 до T, деленный на (1 плюс стоимость капитала / коэффициент дисконтирования) в степени t превышает первоначальные инвестиции / период, когда дисконтированные доходы превысят первоначальные инвестиции / число лет, за которое полученная чистая прибыль + амортизационные отчисления покроют произведенные инвестиции / вариант расчета продолжительность инвестиционной фазы (лет) плюс отношение инвестиционных затрат к сумме чистой прибыли и амортизации; для проекта с дофинансированием рассчитывается: сумма денежного потока, очищенного от капитальных вложений за период от 1 до T, деленного на (1 плюс стоимость капитала / коэффициент дисконтирования) в степени t за вычетом суммы инвестиций за период от 0 до T, деленной на (1 плюс стоимость капитала / темп инфляции) в степени t; для условно-бесконечного проекта рассчитывается : поступление денежных средств в конце первого года после осуществления инвестиций, деленное на (разность коэффициента дисконтирования и постоянного темпа роста поступлений денежных средств) за вычетом первоначальных инвестиций; может использоваться 2 варианта интерпретации показателя: проект принимается, если: 1) он окупается; 2) срок окупаемости не превышает установленного срока	целесообразность применения показателя оправдана в связи с необходимостью скорейшей окупаемости проекта: в условиях высокой степени риска, в областях с высокими темпами научно-технического прогресса, при быстром моральном старении новой продукции	расчет показателя применяется одновременно с анализом ожидаемого движения наличных денежных средств с целью исключения отрицательных потоков / в расчете участвуют показатели (чистая прибыль и амортизация), связанные с проектом (а не в целом по предприятию), производится исчисление по различным вариантам: от базов, ко всему капиталу или к собственному капиталу / помимо дисконтированного срока окупаемости используется дисконтированный период окупаемости (в расчете участвуют все первоначальные инвестиции (капитальные затраты и эксплуатационные расходы), для срока окупаемости – первоначальные капитальные вложения)	5	3	2	1	1
Риски финансовых	Дисконтированные методы оценки	показатель рентабельности	предприятием возможно принятие проекта к	предприятием возможно принятие проекта к расчету в	осуществляется для классического проекта: сумма за	реализация проекта приводит к повышению	дополнительно проводится анализ по следующим	4	3	2	1	1

показателей оценки инвестицион ного проекта	инвестиционных проектов / динамические	инвестиций / Return on investments (ROI)	реализации в условиях отрицательной рентабельности инвестиций	условиях снижения рентабельности до уровня ставки заимствования: возможность убыточности собственного капитала в будущем	период от 0 до Т денежных потоков, очищенных от капиталовложений, деленных на (1 плюс стоимость капитала / минимально приемлемый уровень доходности его инвестирования) в степени t, деленная на первоначальные инвестиции; для проекта с дофинансированием: сумма за период от 0 до Т денежных потоков, очищенных от капиталовложений, деленных на (1 плюс стоимость капитала / минимально приемлемый уровень доходности его инвестирования)) в степени t, деленная на сумму за период от 0 до Т капиталовложений, деленных на (1 плюс стоимость капитала / минимально приемлемый уровень доходности его инвестирования)) в степени t; для условно- бесконечного инвестиционного проекта: денежный поток, очищенный от капитальных вложений, деленный на произведение первоначальных инвестиций и разности стоимости капитала / минимально приемлемый уровень доходности его инвестирования и постоянного темпа роста поступлений денежных средств по проекту) /соответствует минимально приемлемому уровню текущего инвестиционного дохода	рентабельности продукции в сравнении с достигнутым уровнем / показатель используется для оценки степени прибыльности проекта	критериям: окупаемость переменного (прибыль / переменный капитал) и постоянного (прибыль/ постоянный капитал) капитала					
Риски финансовых показателей оценки инвестицион ного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	расчет / установление ставки дисконтирования / характеристика показателя / учет факторов при расчете показателя	низкий уровень понимания необходимости учета для инвесторов стоимости денег во времени	предприятием в качестве коэффициента дисконтирования применяется расчет уровня инфляции	в качестве базы для расчета ставки дисконтирования принимается требуемая инвесторами ставка дохода на вложенный капитал в сопоставимые по уровню риска объекты инвестирования / уровень инфляции в национальной экономике, наличие у различных предприятий различных источников привлекаемого капитала, требующих разного уровня компенсаций риска	расчет ставки дисконтирования осуществляется с учетом вида субъекта инвестиционной деятельности, с позиций которого проводится анализ проекта, финансового положения предприятия, его финансовых соображений и представлений, целей инвестирования и условий реализации проекта / ставка дифференцируется для различных инвестиционных проектов с учетом уровня риска, ликвидности, др. параметров	осуществляется комплексный анализ факторов, позволяющих принять решение о приемлемом для инвестора доходе на вложенный капитал: с учетом альтернативных возможностей вложения капитала, доходности финансовых вложений (в т.ч., по ценным бумагам); факторов риска / (н-р, на основе депозитного процента по вкладам в банке с учетом риска банкротства банка, принимающего депозиты); среднерыночной доходности аналогичных проектов / дополнительно учитывается порядок определения размерности ставки дисконтирования	5	3	2	1	1

							(для протяженных периодов / средства поступают в течении всего периода – как ставка дисконта, пересчитанная на квартал или ставка дисконта для середины года)					
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	подходы к определению ставки дисконта /модель оценки доходности активов /capital asset pricing model (CAPM) /характеристика рискованной премии для расчета ставки дисконтирования для различных проектов	предприятие входит в состав новых отраслей: (ставка - WACC плюс 12%) / вложения в исследования и инновации (рисковая премия - 18-20%)	предприятие входит в состав смежных областей бизнеса (новый продукт):(ставка - WACC плюс 9%)	предприятием планируется выход на новые рынки (ставка - WACC плюс 6%)/ производство и продвижение на рынок нового продукта (рисковая премия – 13-15%) /сумма доходности безрисковых активов и разности между среднерыночная норма прибыли / WACC компании за вычетом доходности безрисковых активов, умноженной на коэффициент β (измеритель риска вложений / определяется путем экспертных оценок), чем выше рискованность проекта по отношению к среднерыночной (или среднекорпоративной), тем выше требуемая ставка сравнения	предприятием планируется расширение производства (ставка – WACC плюс 3%) / увеличение объема продаж существующей продукции (рисковая премия - 8-10%)	предприятием планируется реализация проекта, поддерживающего производство (ставка – WACC) / вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники (рисковая премия 3-5%)	3	3	2	2	2
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	подходы к определению ставки дисконта / вычисление текущей стоимости бездолгового денежного потока (debt free cash flow) расчет бездолгового денежного потока	предприятие реализует новый проект, в качестве ставки дисконтирования учитывается предельная стоимость капитала, рассчитанная исходя из стоимости привлечения дополнительной единицы каждого вида ресурса	предприятием планируется выход проекта за рамки текущей деятельности (повышенный риск): дополнительно включается рисковая премия, соответствующая превышению уровня риска данного проекта над обычным для фирмы уровнем риска	расчет ставки дисконтирования осуществляется как величина генерируемого денежного потока, который может быть направлен на финансирование новых проектов	средневзвешенная стоимость капитала (WACC) (определяется как доля заемного капитала, умноженная на проценты по заемному капиталу и 1 за вычетом предельной эффективной ставки налога на прибыль плюс доля собственного капитала, умноженная на коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)) ; для небольших проектов: WACC равна сумме произведений стоимости каждого источника капитала, умноженной на долю источника в общем объеме привлеченного капитала (по рыночной стоимости)	предприятием при расчете при изменении цен или долей источников средств учитываются не только собственные источники и долгосрочный заемный капитал, но и стоимость краткосрочной кредиторской задолженности, исключая стоимость добавочного капитала	4	3	2	1	1
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	средневзвешенная стоимость капитала по отдельным источникам: акционерный капитал и другие источники собственных средств (нераспределенная прибыль, различные фонды собственных средств, кроме добавочного	рассчитывается для акционерного капитала и других источников собственных средств: при отсутствии корректировок и выплат дивидендов: отношение чистой прибыли на акцию к балансовой оценке акции (чистые активы на акцию) (недостаток – используется отчетная прибыль, а не требуемая прогнозируемая)	для акционерного капитала и других источников собственных средств используется: бухгалтерский доход при отсутствии выплат дивидендов (менее объективный, чем величина денежных поступлений): отношение чистой прибыли к рыночной стоимости акции (недостаток – используется отчетная прибыль, а не требуемая прогнозируемая)	для акционерного капитала и других источников собственных средств используется отношение дивиденда на акцию к рыночной стоимости акции (при условии выплат дивидендов и наличии биржевых корректировок); для банковского кредита / облигационного займа - процентная ставка по кредитному договору, умноженная на 1 минус ставка по налогу на прибыль / для	для акционерного капитала и других источников собственных средств в случае прогнозирования дивидендов используется модель Гордона: отношение дивиденда на акцию, выплачиваемого в текущем периоде времени, умноженного на (1 плюс прогнозируемый темп прироста дивидендов) к	для акционерного капитала и других источников собственных средств используется: при отсутствии корректировок и выплат дивидендов (более предпочтительный способ – по размеру упущенной выгоды от альтернативных источников размещения): сумма депозитного процента по вкладам в надежные банки и надбавки	4	3	2	1	1

		капитала), включающиеся в оценку средневзвешенной стоимости капитала по цене, рассчитанной для акционерного капитала			облигационных займов также учитывается уровень эмиссионных и прочих расходов	рыночной стоимости акции плюс прогнозируемый темп прироста дивидендов; для банковского кредита / облигационного займа – в случае включения суммы льготы по налогу на прибыль в расчете ЧДП (более предпочтительный способ): процентная ставка по кредитному договору (если норма дисконта содержит противоналоговый эффект, то чистые денежные потоки не должны включать в себя льготы по процентам)	за риск					
Риски финансовых показателей оценки инвестицион ного проекта	Дисконтированные методы оценки инвестиционных проектов / динамические	подходы к определению ставки дисконта /метод кумулятивного построения/ метод Risk-Adjusted Discount Rate (RADR) / определение / расчет размера корректировок	ставка дисконта определяется как темп инфляции, умноженный на коэффициент, учитывающий возможное изменение темпа инфляции плюс минимальная реальная норма прибыли (нижняя граница стоимости капитала), умноженная на коэффициент (мультипликатор), учитывающий степень инвестиционного риска	при расчете ставки дисконта к величине безрисковой ставки дохода добавляются премии за различные виды риска, связанные с конкретным инвестированием (страновой риск, риски, связанные с размером компании, с зависимостью от ключевой фигуры, с товарной / географической диверсификацией, с диверсификацией клиентуры, с финансовой структурой, с ретроспективной прогнозируемостью и т.п.	при расчете величины премии за каждый из видов риска (за исключением странового) определяется экспертным путем в вероятном интервале от 0% до 5% / корректировки на риск, связанный с политическим, экономическим, экологическим и социальным положением в стране (неустойчивость экономических реформ, инфляция, изменение в законодательстве и налогообложении)	высокая оправданность применения метода в связи с тем, что введение поправки на риск автоматически приводит к принятию безусловно обоснованной предпосылки о возрастании риска с течением времени / учитывается риск, связанный с неустойчивым положением предприятия и отрасли (проблемы неплатежей, поставок сырья, изменение или потеря рынков сбыта, критическое финансовое положение)	при использовании метода сформирована шкала рекомендуемого размера дисконтирования в зависимости от уровня риска, приписываемого проекту (низкий, умеренный, средний, повышенный, высокий) /эффективно применение для протяженных периодов / средства поступают в течении всего периода – как ставка дисконта, пересчитанная на квартал или ставка дисконта для середины года	5	3	3	2	2
Риски эффективнос ти проекта	Методы оценки эффективности	эффективность используемых методов и способов оценки эффективности / анализ коэффициентов эффективности	отсутствие проведения оценки эффективности реализации проекта	низкий уровень качества используемых методов оценки эффективности	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта в условиях высокой эффективности применяемых методов анализа (сравнение фактических значений показателей с соответствующими проектными значениями, определение с помощью метода цепных подстановок размера влияния на показатели экономического эффекта наиболее существенных факторов, анализ наиболее значимых факторов)	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта с дополнительным анализом социальных и экономических результатов проекта, общественная эффективность проекта (для локальных проектов целесообразна оценка только коммерческой эффективности), оценка эффективности участия в проекте каждого из участников	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Методы оценки эффективности	применяемые цены при оценке эффективности (базисные, прогнозные, расчетные)	использование исключительно базисных цен (сложившихся на определенный момент времени и неизменных в течение расчетного периода), приводящее к вероятности искажения расчета в	применение расчета в базисных ценах на стадии техничко-экономических исследований инвестиционных возможностей	осуществление расчетов с применением прогнозных цен (произведение базисной цены на индекс изменения цен продукции в конце каждого шага по отношению к начальному моменту расчета)	на стадии технико- экономического обоснования осуществляется расчет с применением прогнозных и расчетных цен (для обеспечения сравнимости результатов, полученных	учет в ставке дисконтирования стоимости капитала (без поправок), дополнительное проведение расчетов в базисных, мировых и прогнозных ценах	5	3	2	1	1

			отношении финансовой состоятельности (достаточности финансирования)			при различных уровнях инфляции / путем введения дефлирующего множителя, соответствующего индексу общей инфляции)						
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	оценка происходящих изменений от реализации проекта / определение экономического эффекта: определение абсолютных изменений выручки, производственных затрат, налогов в связи с реализацией проекта, расчет экономического эффекта проекта (дополнительной прибыли)	отсутствие проведения оценки происходящих изменений от реализации проекта	формальный подход к определению изменений доходов и затрат, связанных с проектом – сравнение будущих значений выручки, затрат, налогов со значениями существующими (без учета анализа других параллельных процессов (проектов, влияния внешней среды))	по направлениям: номенклатура, цены и объемы реализации продукции (изменения выручки и переменных затрат), технология производства продукции (перечень, нормы расхода и цены на потребляемые ресурсы), производственная структура (размещение нового оборудования: на существующих площадях / во вновь построенных помещениях, необходимость возведения / сокращения производственных фондов (изменение амортизационных отчислений, налога на имущество и затрат на ремонт и содержание активов компании)), организационная структура (изменение численности персонала (дополнительное привлечение / сокращение (изменения постоянных затрат: затрат на оплату труда, ремонт и содержание оборудования и помещений, коммунальных платежей))	проведение анализа по направлениям с четким следованием подходу: изменения выручки, затрат и налогов, рассматриваемые при определении эффекта проекта, связанные исключительно с реализацией проекта / определение увеличения объема производства, рост производительности труда, прибыли, рост национального дохода или снижение затрат (первоначальных и текущих) / ключевой подход – насколько увеличится прибыль (дополнительная прибыль = изменение выручки – изменение текущих (производственных затрат) – изменение налогов + (-) изменение прочих операционных и внеоперационных доходов (расходов))	проведение анализа по направлениям с исключением из расчетов существующих затрат предприятия (н-р, для существующего оборудования не учитываются амортизационные отчисления, учитываются только возросшие затраты на ремонт оборудования)	4	3	3	2	2
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	расчет показателей эффективности инвестиций	отсутствие проведения расчета показателей эффективности инвестиций	осуществление расчета показателей эффективности для проекта, имеющего целью экономию затрат на одном из этапов производственного процесса (при производстве полуфабриката) через товарную продукцию цеха (объединение существующих и изменяющихся доходов и затрат (затруднено выделение изменений и корректный расчет экономического эффекта))	расчет показателей эффективности проекта, имеющего целью экономию затрат на одном из этапов процесса путем оценки изменений на данном этапе процесса	осуществление расчета показателей эффективности в целом по предприятию (в т.ч., для проекта, имеющего целью экономию затрат на одном из этапов производственного процесса (при производстве полуфабриката)) с корректным отображением изменений на всех этапах процесса	осуществление расчета стандартных показателей эффективности инвестиций: периода окупаемости инвестиций, NPV, IRR и др.	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	экономическая эффективность капитальных вложений	отсутствие проведения оценки эффективности капитальных вложений	низкий уровень эффективности капитальных вложений, низкий уровень качества оценки экономической эффективности капитальных вложений	оценка эффективности капитальных вложений через отношение эффекта (результата) к затратам на его получение / применяемым ресурсам; отношение прибыли к объему капитальных вложений	оценка эффективности капитальных вложений через отношение прироста годовой прибыли, вызванной капитальными вложениями к капитальным вложениям в строительство объектов: в сфере производства – стоимость годового выпуска продукции (по проекту) в оптовых ценах предприятия (без налога) за вычетом себестоимости годового выпуска продукции,	оценка эффективности капитальных вложений через отношение прироста годовой прибыли, вызванной капитальными вложениями к капитальным вложениям в строительство объектов в условиях подтвержденной эффективности применения данного метода оценки эффективности	4	3	2	1	1

						деленной на капитальные вложения в строительство объекта (сметная стоимость строящегося объекта)						
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	экономическая эффективность менеджмента	уровень упущенной выгоды приводящий к отрицательной экономической эффективности деятельности предприятия	уровень упущенной выгоды соответствующий фактическому финансовому результату деятельности предприятия	осуществление расчета с учетом упущенной выгоды: фактически достигнутый результат деятельности в определенный момент времени за вычетом суммы упущенной выгоды, деленный фактические затраты на достижение результата в условиях приемлемого уровня упущенной выгоды	незначительный уровень упущенной выгоды в результате деятельности менеджмента предприятия	эффективность менеджмента предприятия соответствующая экономической эффективности при идеальном стиле руководства предприятия	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	срок окупаемости капитальных вложений	срок окупаемости капитальных вложений существенно превышающий срок жизни проекта	срок окупаемости капитальных вложений несколько превышающий срок жизни проекта	срок окупаемости капитальных вложений, соответствующий сроку жизни проекта	срок окупаемости капитальных вложений несколько меньший, чем срок жизни проекта	срок окупаемости капитальных вложений существенно меньший, чем срок жизни проекта	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	нормативные показатели экономической эффективности капитальных вложений	экономическая эффективность капитальных вложений менее 0,01	экономическая эффективность капитальных вложений в диапазоне от 0,01 до 0,075	экономическая эффективность капитальных вложений в диапазоне от 0,075 до 0,14	экономическая эффективность капитальных вложений, превышающая 0,075	экономическая эффективность капитальных вложений, превышающая 0,075 с условиях увеличения нормативов при росте производительности труда, увеличения темпов технического прогресса, снижения материалоемкости и фондоемкости продукции	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	сравнительная экономическая эффективность капитальных вложений (насколько один вариант лучше другого)	неосуществление сравнения эффективности капитальных вложений, оценка эффективности исключительно реализуемого проекта	предпочтение варианту с минимумом приведенных затрат	предпочтение варианту с минимумом приведенных затрат в условиях определенной оправданности применения данного метода	предпочтение варианту с наибольшей эффективностью, наиболее благоприятным сочетанием капитальных вложений и текущих затрат (сопоставление капитальных вложений с экономией на текущих затратах и сравнение полученной величины эффективности с ее нормативным значением)	предпочтение варианту с наибольшей эффективностью, наиболее благоприятным сочетанием капитальных вложений и текущих затрат (сопоставление капитальных вложений с экономией на текущих затратах и сравнение полученной величины эффективности с ее нормативным показателем) с параллельным проведением оценки минимума приведенных затрат в условиях постоянного совершенствования применяемых методов	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	эффективность реализации нововведений	отсутствие проведения оценки эффективности реализации нововведений	существенный уровень затрат на реализацию нововведений в условиях низкой отдачи от реализации нововведений	оценка эффективности реализации нововведений как произведение ежегодного объема продаж нового изделия, продажной цены изделия, предполагаемого срока производства нового изделия / периода от его освоения до снятия с производства (жизненный цикл новшества), деленное на сумму затрат на реализацию, включая затраты на разработку, освоение	оценка эффективности реализации нововведений как произведение ежегодного объема продаж нового изделия, продажной цены изделия, предполагаемого срока производства нового изделия / периода от его освоения до снятия с производства (жизненный цикл новшества), вероятности технического	оценка эффективности реализации нововведений с учетом вероятности технического и коммерческого успеха в условиях постоянного совершенствования применяемых методик	4	3	2	1	1

					производства и текущие производственные затраты	успеха (вероятность практического повторения исследовательских идей в новой продукции), вероятности коммерческого успеха (возможность сбыта продукции на рынке или получение ожидаемых прибылей), деленное на сумму затрат на реализацию, включая затраты на разработку, освоение производства и текущие производственные затраты						
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	эффект от капвложений в производственную сферу (в натуральных измерителях, в показателях охвата видов услуг (число на 1000 жителей), в стоимостной форме) / экономическая эффективность вложений в производственную сферу	значительный уровень вложений в производственную сферу в условиях отсутствия оценки эффективности и фактически отрицательном результате эффективности данных вложений	значительный уровень вложений в производственную сферу в условиях отсутствия оценки эффективности	оценка на основе непосредственных (прибыль от реализации, увеличение годового объема реализации (в натуральном или стоимостном выражении)) и сопутствующих (влияние производственной сферы на производство и другие отрасли) экономических результатов	оценка на основе отношения прироста прибыли / прироста годового объема реализации к сумме (текущих годовых затрат (за минусом сопутствующего экономического эффекта) и произведения капитальных вложений на нормативный коэффициент эффективности	оценка как на основе эффекта от капитальных вложений, так и на основе эффективности в условиях постоянного анализа обоснованности применяемых методов оценки	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	экономическая эффективность научно-технических мероприятий (НТМ), направленных на внедрение новых технологий, видов ресурсов, организационно-технических мероприятий с целью снижения затрат на производство и реализацию продукции на действующих предприятиях / темп прироста экономической эффективности	неосуществление оценки экономической эффективности научно-технических мероприятий	использование исключительно показателя эффективности научно-технических мероприятий, не дающего информации о чистом доходе, который можно получить в результате реализации проекта (необходимо дополнительно применение показателя экономического эффекта от реализации проекта)	частное от деления отношения объемов производства в натуральном выражении по новому (после внедрения НТМ) и базовому варианту к отношению себестоимости единицы продукции по новому и базовому варианту / темп прироста, отражающий повышение темпов прироста выпуска продукции по сравнению с темпами прироста затрат на ее изготовление	сравнение фактического значения с проектным значением; расчет методом цепных подстановок размера влияния факторов себестоимости, объема производства на показатель экономической эффективности внедрения НТМ	использование показателя эффективности научно-технических мероприятий и показателя экономического эффекта от реализации проекта в условиях гибкого пересмотра показателей в случае недостаточности данных для проведения анализа	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	коэффициенты эффективности производства конкретных видов продукции соответственно после и до внедрения НТМ	превышение уровня фактических затрат на внедрение НТМ над экономическим эффектом от реализации мероприятий	фактические затраты на производство соответствующие цене конкретного вида продукции, невозможность получения предприятием прибыли от реализации НТМ	произведение объема продукции и цены, деленное на себестоимость продукции, отражающее их рентабельность, или опережение результата производства по сравнению с затратами, обусловившими этот результат (несколько превышающие 1)	существенно превышающие единицу – фактические затраты на производство существенно ниже уровня цен на нее	существенно превышающие единицу – фактические затраты на производство существенно ниже уровня цен на нее в условиях проведения мероприятий, направленных на дальнейшее снижение затрат	4	3	3	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	годовой экономический эффект от экономии	экономический эффект от реализации проекта отрицательный	отсутствие экономического эффекта от реализации проекта	определение эффекта как себестоимости продукции по базовому варианту за вычетом	определение эффекта как разности себестоимости производства единицы	определение эффекта как разности себестоимости производства единицы	4	3	3	1	1

		производственных и финансовых ресурсов при выпуске одной и той же продукции / экономический эффект от реализации проекта, направленного на внедрение новых технологий, видов ресурсов, организационно-технических мероприятий с целью снижения затрат на производство и реализацию продукции			фактической себестоимости производства единицы продукции по новому варианту и фактические удельные капитальные вложения на единицу продукции на внедрение и использование новых технологий, видов ресурсов, организационно-технических мероприятий, умноженные на фактический объем производства продукции по новому варианту	продукции по базовому и новому вариантам, умноженной на объем производства продукции и срок использования проекта за вычетом капитальных вложений на внедрение и использование новых технологий, видов ресурсов организационно-технических мероприятий	продукции по базовому и новому вариантам, умноженной на объем производства продукции и срок использования проекта за вычетом капитальных вложений на внедрение и использование новых технологий, видов ресурсов организационно-технических мероприятий, в условиях постоянного осуществления мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности					
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	экономический эффект в результате замены старой техники на новую при производстве одной и той же продукции, в т.ч., с улучшенными характеристиками	отсутствие возможности выпуска продукции с улучшенными характеристиками в условиях замены старой техники на новую, экономический эффект отрицательный	экономический эффект от реализации инвестиционного проекта по замене основных средств (производство старой продукции) (чистый доход по проекту по денежным потокам) разница между чистым доходом, полученным от производства продукции на новом оборудовании и чистым доходом, полученным от производства продукции на оборудовании по базовому варианту за оставшийся срок эксплуатации базисного оборудования плюс ликвидационная стоимость оборудования по базовому варианту за вычетом остаточной стоимости этого оборудования	определение эффекта как суммы произведенной стоимости основных средств по базовому варианту (с использованием старой техники), отношения объема производства продукции в натуральном выражении по базовому варианту к объему производства по новому варианту (с использованием новой техники), отношения срока эксплуатации оборудования по базовому варианту к сроку эксплуатации оборудования по новому варианту и произведенной разности эксплуатационных издержек на содержание и обслуживание основных средств по базовому варианту и издержек по новому варианту, умноженное на срок эксплуатации оборудования по новому варианту за вычетом стоимости основных средств по новому варианту / в условиях невозможности реализации старого оборудования	определение эффекта как суммы произведенной стоимости основных средств по базовому варианту (с использованием старой техники), отношения объема производства продукции в натуральном выражении по базовому варианту к объему производства по новому варианту (с использованием новой техники), отношения срока эксплуатации оборудования по базовому варианту к сроку эксплуатации оборудования по новому варианту и произведенной разности эксплуатационных издержек на содержание и обслуживание основных средств по базовому варианту и издержек по новому варианту, умноженное на срок эксплуатации оборудования по новому варианту за вычетом стоимости основных средств по новому варианту / ликвидационная стоимость возмещается посредством продажи, обмена на новое оборудование, сдачи в металлолом в условиях обеспечения положительного эффекта не менее, чем в размере 5%	при наличии сопутствующих капитальных вложений / дополнительно прибавляется разность сопутствующих капитальных вложений при использовании старой техники и капитальных вложений при использовании новой техники	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	годовой экономический эффект от производства новой	производство продукции повышенного качества приводит к убыточности деятельности предприятия	производство продукции повышенного качества не приводит к увеличению чистого дохода предприятия	разница между чистым доходом, полученным от производства новой продукции и чистым доходом, полученным	разница между чистым доходом, полученным от производства новой продукции и чистым	разница между чистым доходом, полученным от производства новой продукции и чистым	4	3	2	1	1

		продукции (продукции повышенного качества) / фактический годовой экономический эффект от производства новой продукции или продукции повышенного качества			от производства продукции по базовому варианту, умноженная на срок использования проекта по производству новой продукции за вычетом инвестиционных затрат на внедрение выпуска новой продукции (продукции повышенного качества) / фактический прирост прибыли в результате реализации новой продукции за вычетом фактических удельных капитальных вложений на единицу продукции (удельные дополнительные капитальные вложения, связанные с повышением качества продукции), умноженный на объем производства продукции в натуральном выражении составляет порядка 5%	доходом, полученным от производства продукции по базовому варианту, умноженная на срок использования проекта по производству новой продукции за вычетом инвестиционных затрат на внедрение выпуска новой продукции (продукции повышенного качества) находится в диапазоне от 5% до 15%	доходом, полученным от производства продукции по базовому варианту, умноженная на срок использования проекта по производству новой продукции за вычетом инвестиционных затрат на внедрение выпуска новой продукции (продукции повышенного качества) превышает 15%					
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	годовой экономический эффект от производства принципиально новой продукции (нет аналогов)	затраты на выпуск продукции существенно превышают доход от реализации проекта, в условиях когда деятельность предприятия в целом нерентабельна за счет реализации проекта	затраты на выпуск продукции существенно превышают доход от реализации проекта, в условиях когда деятельность предприятия в целом рентабельна	чистый доход от реализации проекта за период реализации проекта за вычетом инвестиционных затрат на внедрение выпуска новой продукции положителен и в целом соответствует рентабельности деятельности порядка 5%	чистый доход от реализации проекта за период реализации проекта за вычетом инвестиционных затрат на внедрение выпуска новой продукции положителен и находится в диапазоне соответствующем от 5% до 15% рентабельности деятельности	чистый доход от реализации проекта за период реализации проекта за вычетом инвестиционных затрат на внедрение выпуска новой продукции положителен и находится в диапазоне превышающем 15% рентабельности деятельности в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение эффективности производства продукции	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	коммерческая (финансовая) эффективность	отсутствие оценки коммерческой эффективности	реализация проекта в условиях отрицательной коммерческой эффективности	отсутствие как положительных, так и отрицательных финансовых последствий реализации проекта для его непосредственных участников	положительная коммерческая эффективность реализации проекта для его непосредственных участников	существенный уровень положительной коммерческой эффективности реализации проекта для его участников	4	3	2	2	2
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	бюджетная эффективность	существенное отрицательное влияние реализации проекта для регионального и местного бюджета (в связи с необходимостью осуществления мероприятий, направленных на устранение негативных последствий от реализации проекта)	возможность возникновения отрицательного влияния реализации проекта для регионального и местного бюджета (в связи с необходимостью осуществления мероприятий, направленных на устранение негативных последствий от реализации проекта)	отсутствие финансовых последствий осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета	некоторый объем увеличения финансовых поступлений в бюджеты различных уровней в связи с реализацией проекта	существенный объем увеличения финансовых поступлений в бюджеты различных уровней в связи с реализацией проекта	3	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ показателей эффективности	эффективность на вновь создаваемом предприятии	отсутствие проведения оценки эффективности на вновь создаваемом предприятии	отрицательная эффективность реализации мероприятий в условиях наличия планов по дальнейшей реализации проекта	моделирование фактических денежных потоков, на основе которых рассчитываются фактические значения сравнительно -аналитических показателей и сравниваются с их проектными значениями, рассчитанными на основе данных проектных денежных	моделирование фактических денежных потоков, на основе которых рассчитываются фактические значения сравнительно - аналитических показателей и сравниваются с их проектными значениями,	моделирование фактических денежных потоков, на основе которых рассчитываются фактические значения сравнительно - аналитических показателей и сравниваются с их проектными значениями,	4	3	2	1	1

					потоков, расчет отклонений фактических значений от их проектных значений по частными результирующим показателям	рассчитанными на основе данных проектных денежных потоков, расчёт отклонений фактических значений от их проектных значений по частными результирующим показателям, расчет влияния факторов на изменение результирующего показателя методом цепных подстановок, детальный анализ факторов, оказавших наиболее существенное влияние	рассчитанными на основе данных проектных денежных потоков, расчёт отклонений фактических значений от их проектных значений по частными результирующим показателям, расчет влияния факторов на изменение результирующего показателя методом цепных подстановок, детальный анализ факторов, оказавших наиболее существенное влияние в условиях постоянного совершенствования применяемой методики					
Риски эффективности проекта	Анализ эффективности по типам проектов	проект сокращения затрат (включая аутсорсинг)	сокращение затрат от реализации проекта не перекрывает затраты на его реализацию	сокращение затрат от реализации проекта соответствует затратам на его реализацию	экономия как сумма изменения переменных затрат (разность цены закупки единицы ресурса и переменных затрат (на единицу) при производстве на предприятии, умноженная на объем потребления ресурса) изменения постоянных издержек (по элементам: расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, затраты на оплату труда рабочих и АУП, дополнительно привлеченных в связи с реализацией проекта, коммунальные платежи), изменения размера налогов на имущество и прибыль (изменения выручки не происходят) (в случае увеличения указанных величин экономия снижается) не более 5% от общих затрат предприятия	экономия как сумма изменения переменных затрат более 5% от общих затрат предприятия	экономия как сумма изменения переменных затрат более 5% от общих затрат предприятия, в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на дальнейшее снижение затрат	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ эффективности по типам проектов	расширение производства (выпуск нового вида продукции, расширение производственных мощностей с целью наращивания объемов реализации, вложения с целью роста объемов / цен реализации)	существенное увеличение объемов реализации деятельности в условиях неверного определения спроса на продукцию, возможность реализации дополнительного объема продукции исключительно по ценам, не покрывающим затраты на их производство	существенное увеличение объемов реализации деятельности в условиях неверного определения спроса на продукцию, возможность реализации дополнительного объема продукции исключительно по ценам производства продукции	изменение выручки от реализации продукции (дополнительный объем продаж продукции, умноженный на цену реализации продукции плюс (в случае с эффектом в виде роста цены) существующий объем продаж, умноженный на прирост цены реализации) за вычетом прироста переменных затрат (дополнительный объем продаж продукции, умноженный на переменные затраты), прироста постоянных затрат (по указанным выше элементам), прироста налогов на имущество и прибыль составляет порядка 5%	изменение выручки от реализации продукции более 5%	изменение выручки от реализации продукции более 5% в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на дальнейшее увеличение объемов выручки	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Анализ эффективности по типам проектов	сокращение затрат с целью реализации ресурса на сторону	сокращение затрат от реализации проекта не перекрывает затраты на его	сокращение затрат от реализации проекта соответствует затратам на его	изменение выручки от реализации продукции (объем продаж ресурса на сторону,	изменение выручки от реализации продукции более 5%	изменение выручки от реализации продукции более 5% в условиях	4	3	2	1	1

		(отказ от приобретения ресурса на стороне и организация его производства на предприятии с одновременным возникновением возможности продажи части производимого ресурса сторонним предприятиям)	реализацию	реализацию	умноженный на цену продаж ресурса, установленную предприятием) за вычетом прироста переменных затрат (объем продаж ресурса на сторону, умноженный на переменные затраты при производстве ресурса на предприятии), прироста постоянных затрат (по указанным выше элементам), прироста налогов на имущество и прибыль плюс сокращение переменных затрат (объем потребления ресурса предприятием, умноженный на разность цены закупки ресурса на стороне и переменных затрат при производстве ресурса на предприятии) составляет порядка 5%		постоянного проведения мероприятий, направленных на дальнейшее увеличение объемов выручки					
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	объем вложений	требуемый объем вложений в проект существенно превышает финансовые возможности предприятия	требуемый объем вложений в проект несколько превышает финансовые возможности предприятия	объем вложений в проект соответствует финансовым возможностям предприятия	объем вложений в проект существенно ниже имеющихся финансовых ресурсов на предприятии	объем вложений в проект существенно ниже имеющихся финансовых ресурсов на предприятии в условиях проведения комплекса мероприятий, направленных на минимизацию объема вложений	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	сроки ввода мощностей	срок ввода мощностей более 5 лет	срок ввода мощностей находится в диапазоне от 1,5 лет до 5 лет	сроки ввода мощностей до 1,5 лет	срок ввода мощностей находится в диапазоне от 0,5 года до 1,5 лет	срок ввода мощностей менее 0,5 года	3	2	2	2	2
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	трудоемкость производства	высокий уровень трудоемкости производства, реализация проекта приводит к дальнейшему увеличению уровня трудоемкости производства	высокий уровень трудоемкости производства	средний уровень трудоемкости производства	достаточно низкий уровень трудоемкости производства	достаточно низкий уровень трудоемкости производства в условиях дальнейшего проведения комплекса мероприятий, направленных на снижение трудоемкости производства	3	4	3	4	4
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	фондоёмкость производства	высокий уровень фондоёмкости производства, реализация проекта приводит к дальнейшему увеличению уровня фондоёмкости производства	высокий уровень фондоёмкости производства	средний уровень фондоёмкости производства	достаточно низкий уровень фондоёмкости производства	достаточно низкий уровень фондоёмкости производства в условиях дальнейшего проведения комплекса мероприятий, направленных на снижение фондоёмкости производства	3	3	2	4	4
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	объем сбыта продукции	реализация проекта приводит к некоторому существенному сокращению объема сбыта реализуемой продукции	реализация проекта приводит к некоторому сокращению объема сбыта реализуемой продукции	реализация проекта практически не влияет на объем сбыта реализуемой продукции	реализация проекта приводит к некоторому расширению объема сбыта реализуемой продукции	реализация проекта приводит к существенному расширению объема сбыта реализуемой продукции	3	3	2	2	2
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	значимость проекта	низкий уровень значимости проекта в регионе, негативная реакция населения региона на реализацию проекта	низкий уровень значимости проекта в регионе	достаточно низкий уровень значимости проекта в регионе в условиях позитивного отношения населения региона к реализуемому проекту	проект несет определенные улучшения для населения региона в условиях позитивного отношения к его реализации	реализация проекта является значимой для населения региона	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Экономические показатели	временной горизонт	временной горизонт планирования проекта менее срока окупаемости проекта в условиях существенного отрицательного финансового	временной горизонт планирования проекта менее срока окупаемости проекта	временной горизонт планирования проекта соответствует сроку окупаемости проекта	временной горизонт планирования проекта превышает срок окупаемости проекта в условиях достаточно	временной горизонт планирования проекта превышает срок окупаемости проекта в условиях достаточно	4	3	2	2	2

			результата деятельности предприятия в горизонте планирования проекта			высокого уровня рентабельности деятельности	высокого уровня рентабельности деятельности и проведения дополнительных мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности					
Риски эффективности проекта	Качественные критерии эффективности	преобразование ликвидности в производительные активы	избыточные запасы в условиях отрицательной рентабельности деятельности предприятия и в условиях возможности морального износа запасов и потерь запасов активов	избыточные запасы в условиях отрицательной рентабельности деятельности предприятия	приемлемый уровень запасов на предприятии	производительное использование имеющихся активов	производительное использование имеющихся активов в условиях проведения политики повышения эффективности использования активов	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Качественные критерии эффективности	качество стратегии	отсутствие стратегического планирования на предприятии	выбор стратегии с учетом отсутствия обоснования	соответствие стратегии целям проекта	соответствие стратегии целям проекта, оценка альтернативных стратегий при анализе проекта	соответствие стратегии целям проекта, оценка альтернативных стратегий при анализе проекта в условиях подтвержденной эффективности реализации стратегии	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Качественные критерии эффективности	соответствие структуры проекта стратегии и требуемым ресурсам	невозможность реализации проекта с учетом ресурсных ограничений проекта	наличие ресурсных ограничений в реализации проекта, приводящих к возможности его реализации в условиях существенного роста затрат на его реализацию	соответствие рамок проекта, концепции маркетинга, производственных мощностей и технологии, выбранного местонахождения предприятия стратегии проекта наличие необходимых ресурсов	возможность эффективной реализации проекта с учетом имеющихся ресурсных ограничений и производственной структуры предприятия	возможность эффективной реализации проекта с учетом имеющихся ресурсных ограничений и производственной структуры предприятия в условиях наличия возможностей реализации стратегической программы предприятия	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Качественные критерии эффективности	эффективность использования экономических ресурсов	имеются лучшие альтернативы использования основных вводимых ресурсов, требуемых для проекта	наличие лучших альтернатив использования основных вводимых ресурсов, требуемых для проекта	достаточно эффективное использование экономических ресурсов	наиболее эффективное использование экономических ресурсов	наиболее эффективное использование экономических ресурсов, в условиях дополнительного проведения экономически оправданных мероприятий, направленных на дальнейшее повышение эффективности	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Качественные критерии эффективности	уровень полных инвестиционных, производственных и маркетинговых издержек	существенное превышение уровня полных инвестиционных, производственных и маркетинговых издержек над уровнем, позволяющих поддерживать безубыточность деятельности предприятия	некоторое превышение уровня полных инвестиционных, производственных и маркетинговых издержек над уровнем, позволяющих поддерживать безубыточность деятельности предприятия	нахождение уровня полных инвестиционных, производственных и маркетинговых издержек в пределах приемлемого доверительного уровня	полные инвестиционные издержки, соответствующие финансовым пределам, определяемых наличием капитала	полные инвестиционные издержки, позволяющие поддерживать высокую эффективность деятельности предприятия	4	3	2	1	1
Риски эффективности проекта	Качественные критерии эффективности	характеристика структуры оттоков и притоков реальных денег	существенные кассовые разрывы в деятельности предприятия, вплоть до остановки производственного процесса	существенные кассовые разрывы в деятельности предприятия приводящие к возникновению определенных трудностей в организации производственного процесса на предприятии	соответствие структуры оттоков и притоков минимальным требованиям и ожиданиям инвесторов и финансистов	сбалансированность денежных потоков предприятия, обусловленная эффективной финансовой политикой предприятия	полная сбалансированность денежных потоков предприятия, обусловленная эффективной финансовой политикой предприятия в условиях постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее повышение эффективности финансовой	4	3	2	1	1

							политики предприятия					
Риски эффективнос ти проекта	Качественные критерии эффективности	характеристика чистых наличных прибылей	предприятие работает с отрицательным финансовым результатом вплоть до банкротства предприятия	предприятие работает с отрицательным финансовым результатом	соответствие чистых наличных прибылей минимальным требованиям и ожиданиям инвесторов и финансистов	достаточно высокий уровень чистых наличных прибылей	достаточно высокий уровень чистых наличных прибылей в условиях проведения комплекса мероприятий, направленных на их дальнейшее повышение	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Качественные критерии эффективности	чувствительность прибыли (дисконтированной и ежегодной)	высокий уровень чувствительности прибыли к изменениям в деловой среде (конкурентах, потребителях, рынках, поставках и общественной политике)	высокий уровень чувствительности прибыли к инфляции и относительным изменениям цен	существенный уровень чувствительности прибыли к горизонту планирования, ошибкам в оценке данных и структуре проекта	высокий запас прочности предприятия по прибыли	высокий запас прочности предприятия по прибыли в условиях дальнейшего проведения комплекса мероприятий, направленных на максимизацию прибыли предприятия	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Качественные критерии эффективности	характеристика критических переменных	полное отсутствие уделения внимания возникающим критическим переменным и понимания возникающих критических переменных	полное отсутствие понимания возникающих критических переменных	наличие общего понимания возникающих на предприятии критических переменных	проведение анализа рисков, связанных с переменными, разработка стратегии управления и контроля в условиях возникающих рисков	проанализированы риски, связанные с переменными, разработаны стратегии для управления и контроля в условиях рисков, разработан комплекс мероприятий, направленных на минимизацию рисков	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Качественные критерии эффективности	финансовые последствия рисков	риск потери устойчивости функционирования предприятия, вплоть до возможности банкротства предприятия	снижение ожидаемых объемов производства, продаж и продажных цен	возникновение дополнительных инвестиционных издержек, требуемых средств, производственных маркетинговых и финансовых издержек	возможность сокращения прибыли предприятия	возникновение упущенной выгоды от реализации проекта	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Качественные критерии эффективности	характеристика проектируемого сценария и деловой среды	низкий уровень проработки проектируемого сценария	возможность возникновения ошибок оценки деловой среды	возможность возникновения ошибок в пределах, соответствующих минимальным условиям для оценки инвестиций инвесторами, финансовыми организациями	высокий уровень качества проработки проектируемого сценария	высокий уровень качества проработки проектируемого сценария, разработка различных моделей / сценариев поведения деловой среды	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Пути повышения эффективности	в целом по системе (предприятию)	замена/ликвидация всей системы	изменение горизонтальных и вертикальных связей в системе	введение/ликвидация подсистемы	введение/ликвидация элемента системы	ликвидация «узкого места»	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Пути повышения эффективности	по отдельным процессам	замена/ликвидация всего процесса	частичное изменение процесса	модернизация процесса	локальная оптимизация процесса	корректировка процесса	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Пути повышения эффективности	применение формулы эффективности для определения предельной величины валовых условно-постоянных затрат, необходимых при экстенсивном ведении хозяйства для производства данного прироста выпуска продукции	отсутствие применения формулы эффективности для определения предельной величины валовых условно- постоянных затрат	оценка эффективности исключительно на основе сопоставления фактических доходов и затрат	определение затрат как произведение объема выпускаемой предприятием продукции в натуральном выражении и разности (цены за единицу продукции, деленной на эффективность и удельных условно-переменных затрат предприятия) в целом по предприятию	определение затрат как произведение объема выпускаемой предприятием продукции в натуральном выражении и разности (цены за единицу продукции, деленной на эффективность и удельных условно-переменных затрат предприятия) по видам продукции	применение формулы оценки эффективности затрат по видам продукции не только в момент реализации проекта, но и в ходе его реализации	4	3	2	1	1
Риски эффективнос ти проекта	Пути повышения эффективности	оптимизация расчета эффективности	отсутствие осуществления оптимизации расчета эффективности	формальное осуществление оптимизации расчета эффективности	оптимизация расчета эффективности на основе сопоставления объема инвестиционных затрат и сумм и сроков возврата инвестированного капитала в	оптимизация расчета эффективности на основе сопоставления объема инвестиционных затрат и сумм и сроков возврата инвестированного капитала	оптимизация расчета эффективности на основе сопоставления объема инвестиционных затрат и сумм и сроков возврата инвестированного капитала	4	3	2	1	1

					целом по реализуемому проекту	по отдельным составляющим затрат	по отдельным составляющим затрат в условиях постоянного совершенствования расчета эффективности					
Риски эффективнос ти проекта	Пути повышения эффективности	резервы (в т.ч. экономии затрат, включая переменные)	полное отсутствие уделения внимания существующим резервам экономии затрат на предприятии	низкий уровень эффективности использования существующих резервов	сокращение размера запасов сырья, материалов, готовой продукции, сокращение накладных расходов	снижение численности работников за счет роста производительности труда / использование лизинга машин и оборудования вместо их приобретения в собственность	продажа неиспользуемого оборудования и нематериальных активов с целью снижения амортизационных отчислений / обеспечение выгодных условий поставки сырья материалов	4	3	2	1	1

Источник: *разработано автором.*

Таблица 21 – Блок общих вопросов по всем видам риска

№ пп	Вид риска	Характеристика риска	высокое	повышенное	среднее	умеренное	низкое
1	Внешние Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	экономическая неустойчивость страны деятельности / существенные колебания макроэкономических показателей, причины которых трудно определить/ серьезные проблемы /наблюдается экономический спад / возникший экономический или финансовый кризис / депрессия, спад	возможны негативные изменения существующей экономической ситуации /экономика находится в стадии депрессии /неудовлетворительное состояние экономики / высокий риск экономического спада / смена стадии экономического цикла	общее состояние экономики имеет признаки стабилизации	экономика имеет признаки подъема	экономика находится в стадии подъема
2	Риски внешнеэкономической деятельности	Риск неблагоприятного состояния макроэкономический показателей: соотношение внешнего долга страны и ВВП	объем внешнего долга страны превышает объем ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 60%-100% ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 45%-60% ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 20%-45% ВВП	объем внешнего долга страны менее 20% ВВП
3	Юридические – законодательные риски	Риски законодательства, регулирующего определенный вид деятельности, и системы его реализации / несовершенство законодательной базы	высокий риск законодательных изменений и, как следствие, высокий риск потерь от непредвиденного законодательного регулирования / нечеткость и непрерывная изменчивость законодательных и нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность	возможность внесения изменений в арбитражную практику, в область налогообложения	акты ясны и понятны, но требуют большого профессионализма при пользовании	акты ясны и понятны для администрации и бухгалтерии	акты ясны и понятны широкому кругу пользователей
4	Риски господдержки - госрегулирования	Государственное регулирование / Создание общих условий для функционирования бизнеса в стране, в том числе бизнеса в его малых формах / защита интересов инвесторов	меры ограничительного характера способны негативно повлиять на научно-исследовательскую программу, планы производства и сбыта продукции предприятия	отсутствие четкой государственной политики в отношении защиты отечественных производителей	последовательная децентрализация инвестиционного процесса путем развития многообразных форм собственности, повышения роли собственных источников предприятий	создание возможностей формирования субъектами инвестиционной деятельности собственных инвестиционных фондов	экономическая политика, направленная на поддержку проекта
5	Политические риски	Социально-политический риск (риск социально- политических изменений) /Возможность изменений общественно-политического климата в стране / Уровень социально – политической стабильности / Стабильность политической обстановки /ситуации	резкое ухудшение политической власти, приводящее к невозможности осуществления хозяйственной деятельности	неустойчивость политического режима в стране	стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране, при этом, ожидается повышение политической стабильности
6	Инфляционные риски	Характер влияния на проект инфляционного риска / размер и темп роста инфляции	существенный уровень влияния инфляции в связи с высоким размером инфляции и наблюдающейся тенденцией ее нарастания в начале реализации проекта и длительным сроком его реализации	существенное влияние инфляции приводит к переоценке финансовых результатов проекта, а также изменению плана реализации проекта (величин запасов и задолженностей, необходимых заемных средств и объема производства и продаж)	относительная устойчивость предприятия в условиях инфляции	устойчивость предприятия в условиях инфляции	устойчивость предприятия в условиях инфляции в условиях высокой устойчивости макроэкономических показателей и наличия системы мер, внедряемых предприятием, с целью предотвращения влияния инфляционного риска
7	Налоговые риски	Текущее состояние расчетов с налоговыми органами: наличие просроченной задолженности перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами и ее состояние (объем, сроки, характер	наличие просроченной задолженности перед бюджетом в размере, превышающем 25% задолженности, и непринятие мер по ее реструктуризации	размер просроченной задолженности более 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение задолженности осуществляется, в том числе, в	размер просроченной задолженности менее 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение которой осуществляется в соответствии с	отсутствие просроченной задолженности на текущую дату	отсутствие просроченной задолженности в анализируемом периоде

		погашения), в т.ч., с анализом коэффициента исполнения текущих налоговых обязательств (уплаченные налоги (взносы)/начисленные налоги (взносы))		соответствии с достигнутыми договоренностями в порядке реструктуризации, или просроченная задолженность менее 10% задолженности по налогам за анализируемый период, по которой осуществляются мероприятия по опротестованию обоснованности выставления к счетам расчетных документов	достигнутыми договоренностями в порядке реструктуризации		
8	Процентные риски	характер влияния процентного риска	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности, в некоторой степени уменьшается путем предоставления отсрочек покупателям только с взиманием соответствующей платы, осуществлением оплаты поставщикам и подрядчикам только по факту выполненных работ	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные ресурсы, объем свободных денежных средств, которые могут быть использованы как инвестиционные инструменты незначителен	привлеченные и размещенные ресурсы в значительном объеме сбалансированы по срокам	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные ресурсы, минимизация рисков по размещенным ресурсам, объем которых значителен, происходит путем использования предприятием процентных опционов
9	Социальные риски	Влияние реализации проекта на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет существенное негативное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет незначительное негативное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта не окажет практически никакого влияния на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет незначительное положительное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет очень существенное благоприятное влияние на развитие отрасли
10	Криминальные риски	Риск невозможности эффективного функционирования предприятия из-за влияния криминальных действий / Уровень криминализации бизнеса	очень высокий/ неспособность правоохранительных органов защитить предприятие от влияния криминального мира	относительно высокий / высокий уровень криминализации бизнеса	средний / средний уровень криминализации бизнеса, достаточно эффективная деятельность правоохранительных органов	относительно низкий/ влияние криминального мира на деятельность предприятия минимально	низкий/ влияние криминального мира на деятельность предприятия отсутствует
11	Страновые риски	Оценка странового риска-кредитоспособности страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к невозможности осуществления финансово-хозяйственной деятельности в стране	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к существенным сложностям при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности в стране	уровень экономического развития страны достаточен для осуществления финансово-хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны достаточен для эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны создает благоприятные условия для эффективного осуществления финансово-хозяйственной деятельности
12	Отраслевые риски	Характеристика отрасли. Факторы оценки перспективности развития. Динамика развития отрасли по сравнению с аналогичными показателями прошлого анализируемого периода, в т.ч., в сравнении с показателями общеэкономического развития	устойчивая отрицательная динамика	неустойчивая отрицательная динамика	неустойчивая динамика развития	положительная динамика, зависящая от факторов, характеризующихся значительной волатильностью	устойчивая динамика роста, отсутствие зависимости от факторов, характеризующихся значительной волатильностью
13	Региональные риски	Характеристика инвестиционного рейтинга территории	инвестиционный рейтинг территории приводит к полному отсутствию заинтересованности со стороны инвесторов в реализации инвестиционных проектов на территории региона	для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом устанавливается повышенная ставка дисконта (основная ставка плюс «рисковая премия»)	существует возможность установления повышенной ставки дисконта и осуществления расчета эффективности реализации проектов с учетом указанных корректировок (для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом)	инвестиционный рейтинг территории не является негативным фактором при принятии решения о реализации инвестиционного проекта в регионе	благоприятный инвестиционный рейтинг территории, повышающий привлекательность реализации инвестиционного проекта в регионе
14	Транспортные риски	Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады,	возможность доставки и отправления грузов очень затруднена	имеются определенные ограничения по возможности доставки и отправления грузов	произошло сокращение потерь и затрат в результате улучшения дорожных условий	проблемы с доставкой и отправлением грузов отсутствуют	благоприятное расположение предприятия с точки зрения транспортных потоков

		железнодорожные пути и т.д.)					
15	Природные риски	Влияние природно-климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных) географические параметры расположения предприятия, среды обитания, зоны земледелия, чистота окружающей среды и т.п. / географические параметры расположения предприятия, среды обитания, зоны земледелия, чистота окружающей среды и т.п.	неблагоприятные природные условия как для осуществления данного вида деятельности, так и для жизнедеятельности персонала	плохие погодные условия для осуществления данного вида деятельности	климатические условия приводят к возникновению сезонных колебаний в деятельности предприятия	природные факторы не оказывают негативного влияния на деятельность предприятия	природные факторы создают благоприятную для организации производства и жизнедеятельности человека среду
16	Риски сезонности	Характер подверженности предприятия влиянию фактора сезонности / характер производства в отрасли	значительные сезонные колебания характера производства в отрасли	предприятие является сезонным, при неурегулированности вопросов аренды, найма работников, поддержания уровня запасов	предприятие является сезонным, при этом, вопросы аренды, найма работников, уровня запасов четко отрегулированы	характер производства товаров в отрасли постоянный, при этом, деятельность контрагентов подвержена влиянию фактора сезонности, у предприятия отрегулированы отношения с контрагентами с целью исключения влияния сезонного фактора на закупку материалов и комплектующих, а также реализацию продукции предприятия	характер производства товаров в отрасли является постоянным, характер производства контрагентов постоянный
17	Экологические риски	Экологический риск. Оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	проект значительно ухудшит экологическую обстановку / проект экологически опасный для окружающей среды / предприятие постоянно нарушает допустимые экологические нормы	проект несколько ухудшит экологическую обстановку / отсутствует положительное заключение или разрешение органов экологического надзора	эффективное соотношение затрат на реализацию экологических мероприятий (охрану окружающей среды) и экологических последствий реализации проекта / деятельность предприятия влияет на экологию в пределах допустимых норм	проект не окажет никакого негативного воздействия на экологическую обстановку / применяются чистые безотходные технологии/ деятельность предприятия не влияет отрицательно на экологию	проект значительно улучшит экологическую обстановку в регионе / применяются технологии, защищающие окружающую среду
18	Внутренние Группа основных индикаторов риска	Форма реализации проекта	реализация проекта на базе вновь создаваемого предприятия, высоко рисковый выбор организационно- правовой формы вновь создаваемого предприятия	реализация проекта осуществляется на существующем предприятии, предоставление средств инвесторами осуществляется путем приобретения ценных бумаг	реализация проекта на существующем предприятии, финансирование осуществляется путем предоставления инвестиционного налогового кредита	реализация проекта на существующем предприятии	реализация проекта на существующем предприятии, наличие средств в объеме достаточном для реализации проекта, наличие детально проработанного плана реализации проекта
19	Риски износа	Характеристика состояния основных фондов, в т.ч., характер износа / характеристика подверженности моральному износу / физический и моральный износ	более 80% основных фондов предприятия подвержено моральному износу в связи со спецификой работы предприятий отрасли	более 50% основных фондов предприятия подвержено моральному износу в связи со спецификой работы предприятий отрасли	порядка 25% основных фондов подвержено моральному износу	стабильность деятельности предприятий отрасли ведет к тому, что основные фонды предприятия практически не подвержены моральному износу	высокие темпы развития отрасли и функционирования предприятия ведут к тому, что темп физического износа сопоставим с темпом морального износа основных фондов предприятия
20	Риски жизненного цикла предприятия	Стадия жизненного цикла предприятия	деструктуризация предприятия – прекращение функционирования в прежнем виде, выход из кризисной ситуации путем диверсификация с полным изменением профиля деятельности, полной или частичной заменой прежних технологических процессов и персонала – латалентный тип предприятия	упадок, старение – появляются предприятия (малого и среднего бизнеса), использующие достижения виолентов, на данном этапе – усиленная конкуренция, позитив – умение удержать своего покупателя – коммутантный тип предприятия	зарождение предприятия – рисковая деятельность	завоевание рыночного сегмента / опасность кризиса – патентный тип предприятия	зрелое состояние – предприятия, обладающие технологическими и организационными преимуществами, характеризующиеся силовой стратегией, высоким уровнем технологии, массовым выпуском продукции - предприятия - виоленты

21	Имущественные риски	Риск утраты имущества вследствие обстоятельств непреодолимой силы (в т.ч., в результате стихийных бедствий (пожаров, наводнений, землетрясений, ураганов и т.п.)) / риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	возможность потери имущественного комплекса в целом в результате нахождения предприятия в географически опасной зоне (н-р, в сейсмоопасной зоне, вдали от крупных водных источников), в т.ч., с необходимостью удаления остатков поврежденного имущества	возможность потери активов предприятия, играющих ключевое значение в процессе производства продукции (оборудования, входящего в перечень критичных элементов агрегатов и систем, выход из строя которых может привести к существенному ущербу), в т.ч., приводящая к утрате клиентской базы за время простоя	низкая возможность потери активов предприятия в результате стихийных бедствий, предприятие расположено вдали от географически опасной зоны, оборудовано системами пожарной сигнализации	наличие договоров страхования активов предприятия, существует возможность восстановления утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 5% годового уровня	наличие договоров страхования активов предприятия, существует возможность восстановления утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 10% месячного уровня
22	Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства / соответствие складских помещений (по виду, размеру, наполненности, отдаленности от места погрузки / разгрузки) хранящимся ценностям (номенклатура, срок годности, условия хранения, стоимость хранения)	недостаток площадей для хранения продукции	высокий риск невыполнения условий хранения продукции, приводящий к ее порче	складское хозяйство соответствует потребностям предприятия в хранение товарно-материальных ценностей	складское хозяйство обеспечивает возможность расширения производственной деятельности предприятия, однако, наличие избыточных площадей приводит к дополнительным затратам на содержание складских помещений	складское хозяйство обеспечивает возможность расширения производственной деятельности предприятия, до расширения которой предприятием заключены договора на хранение продукции сторонних контрагентов на возмездной основе
23	Риски качества	Риск качества продукции, динамика уровня качества продукции	очень низкий уровень качества продукции, снижение уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет, дальнейшее (в т.ч., незначительное) снижение качества продукции способно привести к банкротству предприятия; высокий процент рекламаций и штрафов за выпуск бракованной продукции	низкий уровень качества продукции, приводящий к возможности реализации продукции в объеме, соответствующем точке безубыточности предприятия, снижение уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет	качество товара соответствует уровню качества основных конкурентов, стабильность уровня качества продукции предприятия	качество продукции соответствует уровню качества наилучшего из аналогов, стабильность уровня качества продукции	продукция предприятия характеризуется высоким уровнем качества, привлекающим дополнительное количество клиентов, существенный рост уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет
24	Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса) / уровень активности инновационной деятельности	уровень активности низкий в условиях высокого темпа научно-технического прогресса	уровень активности низкий в условиях низкого темпа научно-технического прогресса	уровень активности средний, соответствующий темпам научно-технического прогресса	уровень активности средний, превышающий темпы научно-технического прогресса	уровень активности высокий
25	Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции / вероятность риска потерь вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции	очень высокая вероятность потерь в связи с наличием риска невозможности поиска рынка сбыта	существенная вероятность потерь вложенных средств в связи с отсутствием устойчивых конкурентных преимуществ продукции предприятия	вероятность потерь в связи с отсутствием возможного рынка сбыта продукции средняя в связи с достаточной устойчивостью рыночной позиции предприятия	вероятность потерь в результате отсутствия рынка сбыта низкая	вероятность потерь в результате отсутствия рынка сбыта низкая, в условиях дополнительно созданных резервов на покрытие возможного снижения рыночной стоимости продукции
26	Риски снабжения	Риск обеспеченности производства ресурсами / надежности снабжения	очень высокий, возможно прекращение снабжения	относительно высокий, возможны перебои в снабжении, приводящие к отсутствию необходимого количества исходных материалов, и, следовательно, перерывам в процессе производства	средний, перебои в снабжении не ведут к остановке производства в связи с наличием оптимального размера сформированных запасов	низкий / стабильность и ритмичность снабжения производства всем необходимым	очень низкий / четкое представление потенциальных поставщиков предприятия, способных обеспечить поставки материалов в требуемом объеме, при наличии возможности предоставления ими рассрочки по приобретаемым материалам на выгодных для предприятия условиях, а также с возможностью оказания ими помощи в обучении работе с поставляемыми материалами и управленческой подготовке
27	Риски контрагентов	Характеристика поставщиков/зависимость от поставщиков	практически полное отсутствие новых поставщиков на рынке, предприятие полностью зависит от текущих поставщиков	рынок новых поставщиков мал, высокий уровень зависимости предприятия от поставщиков	рынок поставщиков стабильный, хотя существует возможность диктата со стороны поставщиков	рынок поставщиков стабильный	рынок поставщиков большой; предприятие пользуется услугами нескольких поставщиков

28	Риски аутсорсинга	Характер аутсорсинга / влияние аутсорсинга на деятельность предприятия	нерациональность применения аутсорсинга, затраты на аутсорсинг выше затрат на осуществление данных функций силами самого предприятия	отсутствие сокращения затрат в результате применения услуг аутсорсинговых фирм, при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	сокращение производственных и непроизводственных затрат при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	сокращение производственных и непроизводственных затрат при отсутствии негативного социального эффекта из-за высвобождения работников в связи с проведением предприятием соответствующих мероприятий	дополнительно произошло снижение экономических рисков предприятия
29	Репутационные риски	Оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	предприятие имеет очень негативную деловую репутацию	наличие скандалов в СМИ, связанных с продукцией, услугами предприятия	низкий уровень осведомленности потребителей о самом предприятии и его продукции	некоторые виды продукции пользуются хорошей репутацией	предприятие в целом и его продукция имеют очень хороший имидж
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	Риски патентного / лицензионного обеспечения	возможность прекращения действия лицензий на производство отдельных компонентов продукции	преимущественное положение в патентах и лицензиях имеют конкуренты	отсутствие ограничений на осуществление деятельности предприятием с точки зрения патентного обеспечения	относительно свободная возможность использовать патенты и лицензии	фирма имеет преимущество в патентах и лицензиях
31	Риски оргструктуры	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения влияния на возможность реализации проекта	оргструктура крайне неэффективна, не позволит успешно реализовать проект	оргструктура неэффективна, потребуются существенные изменения для реализации проекта	оргструктура достаточно эффективна для осуществления реализации проекта	оргструктура эффективна для осуществления успешной реализации проекта	эффективность оргструктуры позволяет успешно осуществлять реализацию более сложных проектов, при наличии у предприятия научных разработок планируемых к реализации проектов
32	Риски персонала	Показатели эффективности работы персонала / производительность труда как основной показатель использования персонала – доходность производства в расчете на одного занятого (годовой доход / прибыль к среднегодовому числу работников и их динамика)	снижение уровня производительности труда на фоне убыточного характера деятельности предприятия	снижение уровня производительности труда на фоне невысокой эффективности использования персонала	приемлемый уровень производительности труда обеспечивающий некоторый положительный финансовый результат деятельности предприятия	высокий уровень производительности труда	высокий уровень производительности труда на фоне постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее повышение производительности труда
33	Операционные риски	Последствия реализации операционного риска (с учетом возмещенного виновниками ущерба) /наиболее вероятные последствия реализации операционного риска имущественного характера	утрата основных производственных активов	физическое повреждение или уничтожение оборудования, не являющегося наиболее критичным для обеспечения нормального функционирования процессов	возможность утраты оборотных активов	обесценение активов	реализация случаев операционного риска практически не приводящая к возникновению имущественного ущерба
34	Риски системы управления	Качество системы управления	низкая эффективность управленческой деятельности на предприятии, приводящая к возможности возникновения непредвиденных потерь существенного размера	недостаточная эффективность управленческой деятельности на предприятии, способная привести к возникновению определенных потерь	качество управления может быть оценено как среднее	достаточно эффективная система управления на предприятии	высокая эффективность системы управления на предприятии
35	Риски планирования	Общая характеристика системы планирования	отсутствие необходимых финансовых, материально - технических и человеческих ресурсов и организационных мер, управленческих решений для достижения стратегических целей предприятия / невозможность оценить и использовать возможности / высокий риск неадекватного планирования	система планирования на предприятии характеризуется обеспечением в неполном объеме необходимыми финансовыми, материально - техническими и человеческими ресурсами, а также несовершенством организационных мер и управленческих решений для достижения стратегических целей предприятия	осуществляется только текущее календарное планирование	в планировании на предприятии используются планомерность, целенаправленность и научный подход / реорганизация систем текущего планирования и контроля, а также систем организационного развития, направленная на повышение эффективности функционирования	на предприятии внедрена система планирования, использующая элементы планирования снизу вверх и сверху вниз с применением интерактивного подхода к планированию
36	Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая	контрольные процедуры не носят системный характер	низкая эффективность системы контроля на предприятии	система контроля характеризуется достаточной завершенностью	достаточно высокая эффективность системы контроля на предприятии	Эффективная система контроля на предприятиях в условиях совершенствования системы контрольных процедур на

		характеристику полноты системы контроля / общая характеристика системы финансового контроля					предприятии
37	Риски учета – анализа	Характеристика системы учета и анализа на предприятии	неотражение в учетной политике всей необходимой информации, отчетные формы составлены таким образом, что осуществление анализа практически невозможно	низкая пригодность для анализа используемых форм управленческого учета	учетные формы на предприятия в целом соответствуют потребностям предприятия для учета и анализа	высокая машиночитаемость учетных форм, возможность проведения эффективного анализа деятельности предприятия	высокая эффективность учетных форм в условиях совершенствования применяемых учетных форм и методов анализа на предприятии
38	Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество источников информации /полнота информации / исходных данных (информативность)	отсутствие достаточной информационной базы, позволяющей использовать в широком диапазоне экономико-статистические, аналоговые и некоторые другие методы оценки (в т.ч., рисков)/ неполнота информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологий, объективно не обусловленная, о состоянии внешней среды: о контрагентах, их имидже и финансовом состоянии /высокая вероятность принятия неверного решения в условиях недостаточной информации	недостаток информации о конкурентах, в т.ч., объективно обусловленный	достаточность используемой информационной базы, в том числе, количественных показателей для принятия обоснованных решений	достаточность используемой информационной базы, в том числе, количественных показателей для принятия обоснованных решений, дополнительно используемая информация существенно снижает существующую неопределенность	исчерпывающий характер соответствия полученных сведений целям сбора: обеспечивается возможность характеристики отдельных видов риска, построения необходимых рядов динамики (для рисков, проявляемых в динамике – инфляционного, процентного и т.п.) и требуемых группировок (при оценке статических видов риска, н-р, риска проектирования, риска финансирования проекта), возможность сопоставимой оценки суммы финансовых потерь в едином уровне цен
39	Риски автоматизации	Развитие информационных технологий / автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов	основной упор в совершенствовании деятельности предприятия на автоматизацию, без сочетания его с другими направлениями, без учета ограниченности потенциала автоматизации, что ведет к значительному числу ошибок	существует определенная неэффективность информационной поддержки / недостаточное внедрение систем поддержки управленческих решений, опирающихся на экономико-математические методы	автоматизированная технология создает необходимую организационную гибкость	уровень автоматизации приводит к оптимизации производственного процесса, ускорению процесса принятия решений, улучшению контроля за реализацией решений / применение комплексных инженерных систем при выполнении работ	сбор и обработка данных осуществляется в соответствии с тактом протекания производственного процесса (максимальное приближение шага управления к реальному масштабу времени) / интеграция внутренних бизнес-процессов и переход на процессное управление организацией на базе информационных технологий / повсеместное сокращение ручного труда
40	Риски системы управления рисками	Характеристика системы управления рисками / эффективность системы управления рисками /соотношение между рисками и системой контроля / оценка общей способности предприятия управлять рисками	на предприятии не сформирована система контроля за возникающими рисками	низкая эффективность системы управления рисками	окупаемость мер по оценке рисков на уровне бизнеса	приемлемая эффективность системы управления рисками	адекватная востребованность результатов анализа и использование их в текущей деятельности
41	Риски анализа финансовых показателей	Определение типа финансовой устойчивости предприятия	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с нулевой устойчивостью – дефицит или отсутствие источников формирования затрат – используемые источники – собственные средства	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с низкой устойчивостью – неудовлетворительная финансовая поддержка текущих производственных запасов и затрат; для реализации крупных инвестиционных проектов требуется привлечение	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с средней устойчивостью – нормальная финансовая обеспеченность производства необходимыми ресурсами; для эффективной реализации инвестиционных планов необходимо использование некоторого	предприятие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализация перспективных планов развития предприятием осуществляется без внешних заимствований – используемые источники – собственные средства	предприятие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализация перспективных планов развития предприятием осуществляется без внешних заимствований - используемые источники – собственные средства – в

				значительных финансовых средств из внешних источников; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	объема заемных средств; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные кредиты		условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение финансовой устойчивости
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	показатели оценки деятельности структурных подразделений	деятельность структурных подразделений оценивается на основании соотношения запланированных и фактических затрат	деятельность структурных подразделений оценивается на основании прибыльности, устанавливаемой на основе использования внутренних цен	деятельность структурных подразделений оценивается на основании дохода на вложенные средства / инвестированный капитал	деятельность структурных подразделений оценивается на основании остаточного дохода	оценка деятельности структурных подразделений оценивается по совокупности различных критериев, в условиях постоянного совершенствования применяемых методик
43	Риски стоимости предприятия	Эффективность изменения стоимости предприятия / Динамика стоимости предприятия	отрицательная динамика стоимости предприятия	стоимость предприятия неизменна в течение анализируемого периода времени	положительное изменение стоимости предприятия (необходимое условие для обеспечения функционирования предприятия)	изменение стоимости предприятия превышает потенциально возможный рост стоимости денежных средств, которые могли бы быть размещены на депозит по безрисковой ставке процента – достаточное условие	изменение стоимости предприятия максимально – (оптимальное решение, принимаемое к реализации)
44	Риски ликвидности	Вероятность потерь, вызванных невозможностью купить или продать без потерь (высвободить) инвестированные средства в нужном количестве за достаточно короткий период времени, включая потери из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости	низкая ликвидность товаров, приводящая к физическим потерям товара в связи с большим объемом скоропортящейся продукции	низкая ликвидность товара, приводящая к снижению стоимости товаров в связи с изменением покупательских настроений	средняя ликвидность товара, позволяющая предприятию осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей минимальный уровень рентабельности	достаточно высокая ликвидность товара, позволяющая осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей предприятию приемлемый уровень рентабельности	высокая ликвидность товара, позволяющая осуществлять его реализацию по цене, позволяющей предприятию получать максимальную прибыль
45	Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта /недостаточный объем инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации проекта (в т.ч., по интервалам планирования)/ возможность компании генерировать при необходимости дополнительный капитал	недостаточный объем финансирования, приводящий к отсутствию возможности начала осуществления деятельности предприятием	недостаточный объем финансирования, приводящий к существенному удлинению производственных мощностей предприятия/ избыточный объем финансирования, приводящий к неэффективному использованию активов и снижению нормы доходности	наличие разработанной схемы финансирования проекта по этапам проекта (схемы финансирования во времени) в условиях возможного неполучения (недополучения) средств из планируемых источников, обусловленного резкими колебаниями финансового рынка, рынка ценных бумаг, рынка капитала	достаточность капитала, определенная с учетом сформированного страхового резерва, обеспечивающего ритмичность хозяйственной деятельности, платежеспособности, сохраняющего пассивную форму / наличие нескольких схем финансирования и оценка срока окончания проекта в зависимости от схемы финансирования	доступность капитала, в т.ч., заемного / свобода выбора источников (с учетом стратегических планов и соответствия принимаемого решения финансовой политике, характеру инвестиций с учетом особенностей способа обеспечения ресурсами) / среднегодовой темп роста собственных инвестиционных ресурсов (формируемых из внутренних источников) покрывает возрастающую потребность предприятия в инвестиционных ресурсах / доступность источников финансирования
46	Риски оборотного капитала	классификация предприятия по размеру ЧОК (чистый оборотный капитал (ТА - ТП)) и структуре формирования текущих активов	отрицательный ЧОК	нулевое значение ЧОК, финансовая устойчивость – очень низкая, оборотный капитал полностью формируется за счет кредиторской задолженности, долгосрочные пассивы = внеоборотным активам, при выставлении кредиторами требований оплаты долга одновременно, предприятию придется продать часть основных	ЧОК равен этому минимальному количеству сырья и материалов, необходимых для бесперебойной работы; норма запасов оборотных средств на прогнозируемый объем производства продукции и имеющиеся в наличии внеоборотные активы финансируются за счет собственных средств и других	безусловная финансовая независимость – краткосрочная кредиторская задолженность отсутствует, активы формируются за счет долгосрочных пассивов, отсутствует риск потери ожидаемого инвестором дохода от реализации проекта	активы формируются за счет собственных средств, устойчивое финансовое состояние, наступательная финансовая стратегия, высокая инвестиционная активность

				средств	долгосрчных пассивов; инвестиционная политика направлена на пополнение собственных оборотных средств в связи с изменением структуры компонентов ЧОК и объемов производства продукции в течение года.		
47	Кредитные риски	Риск нарушения обязательств предприятием по привлеченным кредитным ресурсам	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками, в том числе в настоящее время непогашенных и/ или более 2 фактов реструктуризации кредитов / длительный срок окупаемости проекта, значительный объем заемного финансирования (в условиях, когда рентабельность проекта ниже ставок по кредитным ресурсам)	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности сроком свыше 5 дней перед коммерческими банками, в настоящее время непогашенных и/ или более 2 фактов реструктуризации кредитов	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось не более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками сроком до 5 дней, в настоящее время погашенных или предприятием ранее не привлекались кредитные ресурсы / предприятию предоставлены спонсорские гарантии	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет менее 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось не более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками сроком до 5 дней, в настоящее время погашенных/ осуществляется страхование кредитов	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет менее 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием не допускалось фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками / рациональный выбор схемы финансирования / срока погашения долга
48	Риски лизинга	Возможность применения лизинговых операций	невозможность применения в связи с уникальностью требуемого предприятию оборудования, обуславливающей отсутствие у лизингодателя желания изготовления /сдачи в лизинг оборудования	существенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг, обусловленным уникальностью применяемого лизингового оборудования	определенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг в регионе	возможность использования лизинговых операций в производственном процессе предприятия	использование лизинговых операций существенно повышает эффективность функционирования предприятия
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Общая характеристика прибыльности проекта и периода окупаемости инвестиций/ общая характеристика прибыльности проекта	проект убыточный и/или срок окупаемости недопустимо велик	проект недостаточно прибылен и/или срок окупаемости несколько превышает желаемое значение	показатели прибыльности и срока окупаемости проекта находятся в приемлемом диапазоне	проект вполне прибылен и/или срок окупаемости относительно небольшой	проект высоко прибылен и/или инвестиции окупаются очень быстро
50	Риски эффективности проекта	Методы оценки эффективности / эффективность используемых методов и способов оценки эффективности	отсутствие проведения оценки эффективности реализации проекта	низкий уровень качества используемых методов оценки эффективности	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта в условиях высокой эффективности применяемых методов анализа (сравнение фактических значений показателей с соответствующими проектными значениями, определение с помощью метода цепных подстановок размера влияния на показатели экономического эффекта наиболее существенных факторов, анализ наиболее значимых факторов)	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта с дополнительным анализом социальных и экономических результатов проекта, общественная эффективность проекта (для локальных проектов целесообразна оценка только коммерческой эффективности), оценка эффективности участия в проекте каждого из участников

Источник: *разработано автором.*

Таблица 29– Матрица парного сравнения критериев для видов риска

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18	K19	K20	K21	K22	K23	K24	K25	K26	K27	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	K38	K39	K40	K41	K42	K43	K44	K45	K46	K47	K48	K49	K50	
K1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
K2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0		
K3	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	
K4	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	
K5	0	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5		
K6	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K7	0	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K8	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K9	0	1	0	1	0,5	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0	
K10	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0
K11	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K12	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K13	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	
K14	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5					
K15	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5			
K16	0	1	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5			
K17	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0,5			
K18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
K19	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K20	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	0	
K21	0	1	0,5	1	0	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5					
K22	0	1	0,5	1	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	1	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0,5			
K23	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5			
K24	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0,5		
K25	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5			
K26	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5			
K27	0	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5		
K28	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0,5
K29	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0,5	1	0	0	1	0	0	0,5	1	0	0	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0
K30	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0		
K31	0	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0
K32	0	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
K33	0	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0,5	1	0
K34	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1
K35	0	1	0,5	1	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0</																													

K ₄₄	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5		
K ₄₅	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5
K ₄₆	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5		
K ₄₇	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	
K ₄₈	0	1	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	0	0	0	1	0,5	0	
K ₄₉	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5
K ₅₀	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	

Источник: *разработано автором.*

Приложение 12

Таблица 35 – Предварительная оценка влияния видов риска на основании ответов на общие вопросы

№пп	Наименование вида риска	Полученная характеристика вида риска	Оценки, полученные в рамках анализа состояния по характеристикам вида риска	Необходимость проведения полного анализа по виду риска
1	Макрориски	общее состояние экономики имеет признаки стабилизации	3	нет
2	Риски внешнеэкономической деятельности	объем внешнего долга страны менее 20% ВВП	1	нет
3	Юридические – законодательные риски	возможность внесения изменений в арбитражную практику, в область налогообложения	4	да
4	Риски господдержки - госрегулирования	отсутствие четкой государственной политики в отношении защиты отечественных производителей	4	да
5	Политические риски	стабильность политического режима в стране	3	нет
6	Инфляционные риски	относительная устойчивость предприятия в условиях инфляции	3	нет
7	Налоговые риски	размер просроченной задолженности менее 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение которой осуществляется в соответствии с достигнутыми договоренностями в порядке реструктуризации	3	нет
8	Процентные риски	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности, в некоторой степени уменьшается путем предоставления отсрочек покупателям только с взиманием соответствующей платы, осуществлением	4	да

		оплаты поставщикам и подрядчикам только по факту выполненных работ		
9	Социальные риски	реализация проекта окажет незначительное положительное влияние на развитие отрасли в целом	2	нет
10	Криминальные риски	относительно низкий/ влияние криминального мира на деятельность предприятия минимально	2	да
11	Страновые риски	уровень экономического развития страны достаточен для осуществления финансово-хозяйственной деятельности	3	нет
12	Отраслевые риски	неустойчивая динамика развития	3	нет / принято решение провести дополнительный анализ
13	Региональные риски	инвестиционный рейтинг территории не является негативным фактором при принятии решения о реализации инвестиционного проекта в регионе	2	нет
14	Транспортные риски	имеются определенные ограничения по возможности доставки и отправления грузов	4	да
15	Природные риски	природные факторы не оказывают негативного влияния на деятельность предприятия	2	нет
16	Риски сезонности	характер производства товаров в отрасли постоянный, при этом, деятельность контрагентов подвержена влиянию фактора сезонности, у предприятия отрегулированы отношения с контрагентами с целью исключения влияния сезонного фактора на закупку материалов и комплектующих, а также реализацию продукции предприятия	2	нет
17	Экологические риски	эффективное соотношение затрат на реализацию экологических мероприятий (охрану окружающей среды) и экологических последствий реализации проекта / деятельность предприятия влияет на экологию в пределах допустимых норм	3	нет
18	Группа основных индикаторов риска	реализация проекта на существующем предприятии	2	нет
19	Риски износа	порядка 25% основных фондов подвержено моральному износу	3	нет

20	Риски жизненного цикла предприятия	упадок, старение – появляются предприятия (малого и среднего бизнеса), использующие достижения виолентов, на данном этапе – усиленная конкуренция, позитив – умение удерживать своего покупателя – коммутантный тип предприятия	4	да
21	Имущественные риски	возможность потери активов предприятия, играющих ключевое значение в процессе производства продукции (оборудования, входящего в перечень критических элементов агрегатов и систем, выход из строя которых может привести к существенному ущербу), в т.ч., приводящая к утрате клиентской базы за время простоя	4	да
22	Риски складского хозяйства	складское хозяйство соответствует потребностям предприятия в хранении товарно-материальных ценностей	3	нет
23	Риски качества	качество товара соответствует уровню качества основных конкурентов, стабильность уровня качества продукции предприятия	3	нет
24	Риски нововведений	уровень активности средний, соответствующий темпам научно-технического прогресса	3	нет
25	Риски сбыта	вероятность потерь в связи с отсутствием возможного рынка сбыта продукции средняя в связи с достаточной устойчивостью рыночной позиции предприятия	3	нет
26	Риски снабжения	средний, перебои в снабжении не ведут к остановке производства в связи с наличием оптимального размера сформированных запасов	3	нет
27	Риски контрагентов	рынок новых поставщиков мал, высокий уровень зависимости предприятия от поставщиков	4	да
28	Риски аутсорсинга	сокращение производственных и непроизводственных затрат при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	3	нет
29	Репутационные риски	некоторые виды продукции пользуются хорошей репутацией	2	нет
30	Риски в части прав на	отсутствие ограничений на	3	нет

	интеллектуальную собственность	осуществление деятельности предприятием с точки зрения патентного обеспечения		
31	Риски оргструктуры	оргструктура достаточно эффективна для осуществления реализации проекта	3	нет
32	Риски персонала	приемлемый уровень производительности труда обеспечивающий некоторый положительный финансовый результат деятельности предприятия	3	нет
33	Операционные риски	возможность утраты оборотных активов	3	нет
34	Риски системы управления	качество управления может быть оценено как среднее	3	нет
35	Риски планирования	в планировании на предприятии используются планомерность, целенаправленность и научный подход / реорганизация систем текущего планирования и контроля, а также систем организационного развития, направленная на повышение эффективности функционирования	2	нет
36	Риски контроля	достаточно высокая эффективность системы контроля на предприятии	2	нет
37	Риски учета – анализа	учетные формы на предприятия в целом соответствуют потребностям предприятия для учета и анализа	3	нет
38	Информационные риски	достаточность используемой информационной базы, в том числе, количественных показателей для принятия обоснованных решений	3	нет
39	Риски автоматизации	автоматизированная технология создает необходимую организационную гибкость	3	нет
40	Риски системы управления рисками	окупаемость мер по оценке рисков на уровне бизнеса	3	
41	Риски анализа финансовых показателей	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с средней устойчивостью – нормальная финансовая обеспеченность производства необходимыми ресурсами; для эффективной реализации инвестиционных	3	

		планов необходимо использование некоторого объема заемных средств; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные кредиты		
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	деятельность структурных подразделений оценивается на основании дохода на вложенные средства / инвестированный капитал	3	нет
43	Риски стоимости предприятия	стоимость предприятия неизменна в течение анализируемого периода времени	4	да
44	Риски ликвидности	средняя ликвидность товара, позволяющая предприятию осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей минимальный уровень рентабельности	3	нет
45	Риски источников финансирования	наличие разработанной схемы финансирования проекта по этапам проекта (схемы финансирования во времени) в условиях возможного неполучения (недополучения) средств из планируемых источников, обусловленного резкими колебаниями финансового рынка, рынка ценных бумаг, рынка капитала	3	нет
46	Риски оборотного капитала	нулевое значение ЧОК, финансовая устойчивость – очень низкая, оборотный капитал полностью формируется за счет кредиторской задолженности, долгосрочные пассивы = внеоборотным активам, при выставлении кредиторами требований оплаты долга одновременно, предприятию придется продать часть основных средств	4	да
47	Кредитные риски	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности сроком свыше 5 дней перед коммерческими банками, в настоящее время непогашенных и/или более 2 фактов реструктуризации кредитов	4	да

48	Риски лизинга	существенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг, обусловленным уникальностью применяемого лизингового оборудования	4	да
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	проект недостаточно прибылен и/или срок окупаемости несколько превышает желаемое значение	4	да
50	Риски эффективности проекта	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта	3	нет

Источник: *разработано автором.*

Таблица 42 – Оценка риска деятельности предприятия/реализации проекта: АО АСЭ и АО «ОКБМ»

	Характеристика риска	АО АСЭ			АО «ОКБМ»		
		Оценка влияния риска экспертом	Вес группы	Влияние риска с учетом веса	Оценка влияния риска экспертом	Вес группы	Влияние риска с учетом веса
Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	4	0,0360	0,1139	4	0,0360	0,1151
Макрориски	Цикличность экономической динамики	3			3		
Макрориски	Рост ВВП в сопоставимых ценах/рост ВВП реальный	3			3		
Макрориски	Рост промышленного производства продукции в сопоставимых ценах, в т.ч., в разрезе важнейших отдельных отраслей	3			3		
Макрориски	Интенсивность научно-технического развития	3			3		
Макрориски	Рост скорости морального устаревания техники и технологий, используемых предприятием	2			2		
Макрориски	Влияние научно-технического прогресса в социальной сфере	1			1		
Макрориски	Промышленная политика государства	1			1		
Макрориски	Развитие нефтегазового комплекса	4			4		
Макрориски	Характеристика электроэнергетики	1			2		
Макрориски	Динамика уровня потребления / уровень	2			2		

	использования сбережений общества в инвестиционном процессе						
Макрориски	Характеристика инвестиционного климата страны	2			2		
Макрориски	Уровень деловой активности	2			2		
Макрориски	Объем капитальных вложений / ввод в действие основных средств	1			2		
Макрориски	Конъюнктура спроса и предложения на инвестиционном рынке / уровень конкуренции в отдельных сегментах инвестиционного рынка	4			4		
Макрориски	Характеристика финансового рынка	3			3		
Макрориски	Характеристика фондового рынка, его конъюнктура	3			3		
Макрориски	Характеристика рынка капитала, определяющая как условия получения займа и доходность доступных инвестору альтернативных вложений его капитала с гарантированным и рисковым доходами /состояние и эффективность функционирования банковской системы и финансово- инвестиционной инфраструктуры	2			2		
Макрориски	Кредитная и депозитная ставка коммерческих банков, дифференцированная по срокам финансовых инструментов	3			3		
Макрориски	Текущая инфляция / индекс инфляции	3			3		
Макрориски	Динамика инфляции	3			3		
Макрориски	Слабость / устойчивость национальной валюты	3			3		

Макрориски	Монетарная политика	4			4		
Макрориски	Характеристика ставок рефинансирования ЦБ РФ, LIBOR, MIBOR / Прогнозируемая ставка процента на финансовом рынке / Ставка процента и его динамика / Уровень процентной ставки за кредит	3			3		
Макрориски	Общая характеристика фискальной политики	3			3		
Макрориски	Уровень налогообложения	3			3		
Макрориски	Динамика уровня налогов	3			3		
Макрориски	Уровень вмешательства государства в экономику	3			3		
Макрориски	Инвестиционный климат	2			2		
Макрориски	Таможенно-тарифное регулирование (особенно для топливных отраслей)	2			2		
Макрориски	В области безопасности (стандарты, технические регламенты, регулирование безопасности сооружений)	4			4		
Макрориски	Антимонопольное регулирование	3			3		
Макрориски	Доступ к зарубежному финансированию	3			2		
Макрориски	Характеристика обслуживания внешнего долга / дефолт по долгу и неблагоприятная реструктуризация долга	1			3		
Макрориски	Размеры и динамика государственных расходов и инвестиций	2			1		
Макрориски	Дефицит государственного бюджета	2			2		

Макрориски	Урегулированность отношений собственности	2			2		
Макрориски	Система осуществления расчетных операций хозяйствующих субъектов	1			1		
Макрориски	Задержки выплаты кредиторской задолженности	1			1		
Макрориски	Наличие / стоимость рабочей силы	1			1		
Макрориски	Демографические тенденции / численность и структура народонаселения (возрастная пирамида (уровень рождаемости и старения населения), миграция, число домашних хозяйств, соотношение городского и сельского населения, региональное развитие, занятость женщин)	2			2		
Макрориски	Квалификация, качество рабочей силы / численность и структура трудоспособного населения, включая региональное развитие	1			1		
Макрориски	Безработица / уровень безработицы	3			3		
Макрориски	Уровень доходов населения	2			2		
Макрориски	Характеристика международной торговли страны предприятия	1			1		
Риски внешнеэкономической деятельности	Соотношение внешнего долга страны и ВВП	2	0,0064	0,0129	2	0,0064	0,0129
Юридические – законодательные риски	Непрозрачность, подвижность, неопределенность, неадекватность	2	0,0238	0,0477	2	0,0238	0,0477
Риски господдержки - госрегулирования	Создание общих условий для функционирования бизнеса в стране, в том числе, бизнеса в его малых формах / защита интересов инвесторов	1	0,0095	0,0095	1	0,0095	0,0095

Политические риски	социально-политический риск (риск социально-политических изменений)/Возможность изменений общественно-политического климата в стране / Уровень социально – политической стабильности /Стабильность политической обстановки /ситуации	2	0,0276	0,0553	2	0,0276	0,0553
Инфляционные риски	характер влияния на проект инфляционного риска / размер и темп роста инфляции	2	0,0295	0,0590	2	0,0295	0,0590
Налоговые риски	наличие просроченной задолженности перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами и ее состояние (объем, сроки, характер погашения), в т.ч., с анализом коэффициента исполнения текущих налоговых обязательств (уплаченные налоги (взносы)/начисленные налоги (взносы))	1	0,0280	0,0280	1	0,0280	0,0280
Процентные риски	характер влияния процентного риска	2	0,0276	0,0553	2	0,0276	0,0553
Социальные риски	влияние реализации проекта на развитие отрасли в целом	1	0,0136	0,0136	1	0,0136	0,0136
Криминальные риски	риск невозможности эффективного функционирования предприятия из-за влияния криминальных действий / Уровень криминализации бизнеса	1	0,0114	0,0114	1	0,0114	0,0114
Страновые риски	Оценка странового риска-кредитоспособности страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	2	0,0254	0,0507	2	0,0254	0,0507

Отраслевые риски	Характеристика отрасли. Факторы оценки перспективности развития. Динамика развития отрасли по сравнению с аналогичными показателями прошлого анализируемого периода, в т.ч., в сравнении с показателями общеэкономического развития	1	0,0284	0,0284	1	0,0284	0,0284
Региональные риски	Характеристика инвестиционного рейтинга территории	2	0,0254	0,0507	2	0,0254	0,0507
Транспортные риски	Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железно- дорожные пути и т.д.)	2	0,0280	0,0560	2	0,0280	0,0560
Природные риски	Географические параметры расположения предприятия, среды обитания, зоны земледелия, чистота окружающей среды и т.п.	2	0,0227	0,0454	2	0,0227	0,0454
Риски сезонности	Характер производства в отрасли	2	0,0167	0,0333	2	0,0167	0,0333
Экологические риски	Оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	3	0,0140	0,0420	2	0,0140	0,0280
Группа основных индикаторов риска	Форма реализации проекта	1	0,0386	0,0386	1	0,0386	0,0386
Риски износа	Характеристика подверженности моральному износу / физический и моральный износ	1	0,0310	0,0310	1	0,0310	0,0310
Риски жизненного цикла предприятия	Стадия жизненного цикла предприятия	1	0,0110	0,0110	1	0,0110	0,0110
Имущественные риски	Риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	1	0,0250	0,0250	1	0,0250	0,0250
Риски складского хозяйства	Соответствие складских помещений (по виду, размеру, наполненности, отдаленности от	3	0,0231	0,0693	3	0,0231	0,0693

	места погрузки / разгрузки), хранящимся ценностям (номенклатура, срок годности, условия хранения, стоимость хранения)						
Риски качества	Риск качества продукции, динамика уровня качества продукции	1	0,0288	0,0288	1	0,0288	0,0288
Риски нововведений	Уровень активности инновационной деятельности	1	0,0151	0,0151	1	0,0151	0,0151
Риски сбыта	Вероятность риска потерь вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции	1	0,0265	0,0265	1	0,0265	0,0265
Риски снабжения	Риск обеспеченности производства ресурсами / надежности снабжения	2	0,0269	0,0537	2	0,0269	0,0537
Риски контрагентов	Зависимость от поставщиков	4	0,0246	0,0701	4	0,0246	0,0701
Риски контрагентов	Общая характеристика заключаемых договоров	1			1		
Риски контрагентов	Эффективность выбора типа договора	2			2		
Риски контрагентов	Риск формирования условий платежа и расчетов по договору	2			2		
Риски контрагентов	Отклонения от стандартных условий договора	1			1		
Риски контрагентов	Распределение ответственности за ожидаемые и специальные риски	1			1		
Риски контрагентов	Отказ традиционных поставщиков от заключения договоров	2			2		
Риски контрагентов	Неприемлемые условия договора, в т.ч., высокие цены (в т.ч., с учетом транспортировки)	1			1		
Риски контрагентов	Поставка сырья, не соответствующего по качеству требуемому	2			2		
Риски контрагентов	Переход традиционных поставщиков на выпуск другой продукции	2			2		

Риски контрагентов	Риски поставки оборудования, осуществления строительных работ	1			1		
Риски контрагентов	Невозможность закупки сырья на мировом рынке	2			2		
Риски контрагентов	Возможность возникновения непредвиденной ситуации у поставщиков	1			1		
Риски контрагентов	Техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции	3			3		
Риски контрагентов	Невозможность выполнения условий договора	3			3		
Риски контрагентов	Принятие решения поставщиком о разрыве договора и смене потребителя	2			2		
Риски контрагентов	Принятие решения поставщиком об изменении условий договора – сроков, цен, объемов, требований к качеству поставляемой продукции	3			3		
Риски контрагентов	Выполнение обязательств по поставке / осуществлению работ с нарушением сроков	2			2		
Риски контрагентов	Решение поставщика о временном или окончательном присвоении полученных в качестве предоплаты сумм	2			2		
Риски контрагентов	Невозможность возврата предоплаты по причине ее использования до срыва договора	2			2		
Риски контрагентов	Характеристика совершаемой / планируемой к совершению сделки	1			1		
Риски контрагентов	Географическая близость поставщиков	3			3		
Риски контрагентов	Объемы поставок	3			3		

Риски контрагентов	Цены	2			2		
Риски контрагентов	Надежность и своевременность поставок / дисциплина поставок	1			1		
Риски контрагентов	Платежная дисциплина поставщиков предприятия (с характеристикой максимального объема товарного кредита, предоставляемого предприятием)	3			3		
Риски контрагентов	Изменение структуры и сокращение потребности в определенном виде продукции, производимой предприятием	2			2		
Риски контрагентов	Замещение продукции продукцией других предприятий	2			2		
Риски контрагентов	Моральный износ продукции	2			2		
Риски контрагентов	Переключение спроса	3			3		
Риски контрагентов	Снижение спроса ввиду изменения структуры бюджета или снижения доходов потребителей	1			1		
Риски контрагентов	Изменение производственного профиля или специализации традиционных потребителей продукции	3			3		
Риски контрагентов	Немотивированный отказ оптовых потребителей от принятия поставленной продукции	2			2		
Риски контрагентов	Уровень информированности предприятия о специфике рыночного сегмента	2			2		
Риски контрагентов	Общая характеристика системы управления дебиторской задолженностью	1			1		

Риски контрагентов	Риски задержек расчетов по дебиторской задолженности с анализом причин	1			1		
Риски контрагентов	Риск невозврата дебиторской задолженности (в соотношении с размером)	1			1		
Риски контрагентов	Характеристика последствий неплатежеспособности потребителей продукции	2			2		
Риски контрагентов	Принятие решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели	1			1		
Риски контрагентов	Отсутствие необходимой суммы у потребителя / неплатежеспособность потребителя	1			1		
Риски контрагентов	Несвоевременная оплата реализованной, в т.ч., без предоплаты продукции	1			1		
Риски контрагентов	Риск обесценения дебиторской задолженности (в соотношении с ее размером)	3			3		
Риски контрагентов	Доля денежной составляющей в выручке	3			3		
Риски контрагентов	Оценка объема дебиторской задолженности / сумма финансовых средств, инвестируемых в дебиторскую задолженность	1			1		
Риски контрагентов	Возможность предоставления предприятием товарного кредита	1			1		
Риски контрагентов	Лимитирование размера предоставляемого кредита / стоимость предоставляемого предприятием кредита	3			3		
Риски контрагентов	Расчет возможной суммы оборотных активов, отвлекаемых в	1			1		

	дебиторскую задолженность по товарному и потребительскому кредиту и выданным авансам						
Риски контрагентов	Оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности	1			1		
Риски контрагентов	Используемые приемы управления дебиторской задолженностью	1			1		
Риски контрагентов	Характеристика структуры клиентов – крупных и небольших – (распределение по уровню риска при неоплате задолженности) / уровень диверсификации клиентов-дебиторов	1			1		
Риски контрагентов	Порядок пересмотра предельной суммы кредита	3			3		
Риски контрагентов	Политика кредитования контрагентов предприятия	2			2		
Риски контрагентов	Принципы осуществления расчетов предприятия с контрагентами	1			1		
Риски контрагентов	Условия обеспечения взыскания дебиторской задолженности / процедура взыскания дебиторской задолженности / наличие системы штрафных санкций за просрочку исполнения обязательств контрагентами	1			1		
Риски контрагентов	Возможность рефинансирования дебиторской задолженности	2			2		
Риски контрагентов	Повышение эффективности взаимоотношений с контрагентами	2			2		
Риски контрагентов	Несоответствие продукции	1			1		

	требованиям к ее качеству						
Риски контрагентов	Решение потребителя о переключении на другой вид продукции или на другого поставщика	1			1		
Риски контрагентов	Нежелание / неспособность контрагента выполнить обязательство / нарушение контрагентами условий договоров	1			1		
Риски контрагентов	Риск отказа партнера от заключения договора после проведения переговоров	2			2		
Риски контрагентов	Риск невыполнения обязательств взаимосвязанными предприятиями	1			1		
Риски контрагентов	Общая характеристика деловой репутации контрагентов	2			2		
Риски контрагентов	Характеристика контрагентов с точки зрения наличия общих направлений деятельности	1			1		
Риски контрагентов	Оценка эффективности взаимодействия с контрагентами	1			1		
Риски контрагентов	Невыполнение обязательств иностранными контрагентами	1			1		
Риски контрагентов	Риск, связанный с безопасностью контрагентов предприятия, включая риск нанесения ущерба (материального и др. видов) физическим лицам при осуществлении деятельности	2			2		
Риски контрагентов	Риск, связанный с неисполнением обязательств перед контрагентами предприятием	1			1		
Риски контрагентов	Платежная дисциплина предприятия (с характеристикой максимального	1			1		

	объема товарного кредита, предоставляемого предприятию)						
Риски аутсорсинга	Влияние аутсорсинга на деятельность предприятия	2	0,0132	0,0265	2	0,0132	0,0265
Репутационные риски	Оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	1	0,0151	0,0151	1	0,0151	0,0151
Риски в части прав на интеллектуальную собственность	Риски патентного / лицензионного обеспечения	1	0,0185	0,0185	1	0,0185	0,0185
Риски оргструктуры	Характер влияния организационной структуры на возможность реализации проекта	1	0,0185	0,0185	1	0,0185	0,0185
Риски персонала	Производительность труда как основной показатель использования персонала – доходность производства в расчете на одного занятого (годовой доход / прибыль к среднегодовому числу работников и их динамика)	1	0,0197	0,0197	1	0,0197	0,0197
Операционные риски	Наиболее вероятные последствия реализации операционного риска имущественного характера	1	0,0212	0,0212	1	0,0212	0,0212
Риски системы управления	Качество системы управления	1	0,0204	0,0204	1	0,0204	0,0204
Риски планирования	Общая характеристика системы планирования	1	0,0114	0,0114	1	0,0114	0,0114
Риски контроля	Общая характеристика системы финансового контроля	1	0,0121	0,0121	1	0,0121	0,0121
Риски учета - анализа	Характеристика системы учета и анализа на предприятии	1	0,0106	0,0106	1	0,0106	0,0106
Информационные риски	Полнота информации / исходных данных (информативность)	1	0,0129	0,0129	1	0,0129	0,0129
Риски автоматизации	Автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов	1	0,0117	0,0117	1	0,0117	0,0117

Риски системы управления рисками	Соотношение между рисками и системой контроля / оценка общей способности предприятия управлять рисками	1	0,0083	0,0083	1	0,0083	0,0083
Риски анализа финансовых показателей	Определение типа финансовой устойчивости предприятия	1	0,0030	0,0030	1	0,0030	0,0030
Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Показатели оценки деятельности структурных подразделений	1	0,0030	0,0030	1	0,0030	0,0030
Риски стоимости предприятия	Динамика стоимости предприятия	2	0,0042	0,0083	2	0,0042	0,0083
Риски ликвидности	Вероятность потерь, вызванных невозможностью купить или продать без потерь (высвободить) инвестированные средства в нужном количестве за достаточно короткий период времени, включая потери из-за изменения оценки их качества и потребительной стоимости	1	0,0257	0,0257	1	0,0257	0,0257
Риски источников финансирования	Недостаточный объем инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации проекта (в т.ч., по интервалам планирования)/ возможность компании генерировать при необходимости дополнительный капитал	1	0,0265	0,0265	1	0,0265	0,0265
Риски оборотного капитала	Классификация предприятия по размеру ЧОК (чистый оборотный капитал (ТА - ТП)) и структуре формирования текущих активов	1	0,0273	0,0273	1	0,0273	0,0273
Кредитные риски	Риск нарушения обязательств предприятием по привлеченным кредитным ресурсам	1	0,0276	0,0276	1	0,0276	0,0276

Риски лизинга	Возможность применения лизинговых операций	1	0,0110	0,0110	1	0,0110	0,0110
Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Общая характеристика прибыльности проекта	2	0,0042	0,0083	2	0,0042	0,0083
Риски эффективности проекта	Эффективность используемых методов и способов оценки эффективности / анализ коэффициентов эффективности	1	0,0242	0,0242	1	0,0242	0,0242
Комплексный интегральный показатель				1,5542	1,5414		
Вывод: Реализация проекта эффективна.							

Источник: *разработано автором.*

Таблица 44 – Ответы по общим вопросам по анализируемым предприятиям

№ пп	Вид риска	Характеристика риска	Характеристики оценок рисков					Полученные в ходе анализа оценки по предприятиям				
			высокое - 5	повышенное - 4	среднее - 3	умеренное -2	низкое -1	Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ
1	Макрориски	Общее состояние экономики в следующие 12 месяцев / Соотношение экономических ожиданий с фактической ситуацией /Макроэкономические тенденции в целом по стране	экономическая неустойчивость страны деятельности / существенные колебания макроэкономических показателей, причины которых трудно определить/ серьезные проблемы /наблюдается экономический спад / возникший экономический или финансовый кризис / депрессия, спад	возможны негативные изменения существующей экономической ситуации /экономика находится в стадии депрессии /неудовлетворительное состояние экономики / высокий риск экономического спада / смена стадии экономического цикла	общее состояние экономики имеет признаки стабилизации	экономика имеет признаки подъема	экономика находится в стадии подъема	4	4	4	4	4
2	Риски внешнеэкономической деятельности	Риск неблагоприятного состояния макроэкономический показателей: соотношение внешнего долга страны и ВВП	объем внешнего долга страны превышает объем ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 60%-100% ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 45%-60% ВВП	объем внешнего долга страны находится в диапазоне 20%-45% ВВП	объем внешнего долга страны менее 20% ВВП	2	2	2	2	2
3	Юридические— законодательные риски	Риски законодательства, регулирующего определенный вид деятельности, и системы его реализации / несовершенство законодательной базы	высокий риск законодательных изменений и, как следствие, высокий риск потерь от непредвиденного законодательного регулирования / нечеткость и непрерывная изменчивость законодательных и нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность	возможность внесения изменений в арбитражную практику, в область налогообложения	акты ясны и понятны, но требуют большого профессионализма при пользовании	акты ясны и понятны для администрации и бухгалтерии	акты ясны и понятны широкому кругу пользователей	5	3	2	2	2
4	Риски господдержки - госрегулирования	Государственное регулирование / Создание общих условий для функционирования бизнеса в стране, в том числе, бизнеса в его малых формах / защита интересов инвесторов	меры ограничительного характера способны негативно повлиять на научно-исследовательскую программу, планы производства и сбыта продукции предприятия	отсутствие четкой государственной политики в отношении защиты отечественных производителей	последовательная децентрализация инвестиционного процесса путем развития многообразных форм собственности, повышения роли собственных источников предприятий	создание возможностей формирования субъектами инвестиционной деятельности собственных инвестиционных фондов	экономическая политика, направленная на поддержку проекта	5	4	2	1	1
5	Политические риски	Социально-политический риск (риск социально-политических изменений) / Возможность изменений общественно-политического климата в стране / Уровень	резкое ухудшение политической власти, приводящее к невозможности осуществления хозяйственной	неустойчивость политического режима в стране	стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране	высокая стабильность политического режима в стране, при этом, ожидается повышение политической стабильности	3	3	3	2	2

		социально-политической стабильности / Стабильность политической обстановки /ситуации	деятельности									
6	Инфляционные риски	Характер влияния на проект инфляционного риска / размер и темп роста инфляции	существенный уровень влияния инфляции в связи с высоким размером инфляции и наблюдающейся тенденцией ее нарастания в начале реализации проекта и длительным сроком его реализации	существенное влияние инфляции приводит к переоценке финансовых результатов проекта, а также изменению плана реализации проекта (величин запасов и задолженностей, необходимых заемных средств и объема производства и продаж)	относительная устойчивость предприятия в условиях инфляции	устойчивость предприятия в условиях инфляции	устойчивость предприятия в условиях инфляции в условиях высокой устойчивости макроэкономических показателей и наличия системы мер, внедряемых предприятием, с целью предотвращения влияния инфляционного риска	4	4	3	2	2
7	Налоговые риски	Текущее состояние расчетов с налоговыми органами: наличие просроченной задолженности перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами и ее состояние (объем, сроки, характер погашения), в т.ч., с анализом коэффициента исполнения текущих налоговых обязательств (уплаченные налоги (взносы)/начисленные налоги (взносы))	наличие просроченной задолженности перед бюджетом в размере, превышающем 25% задолженности, и непринятие мер по ее реструктуризации	размер просроченной задолженности более 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение задолженности осуществляется, в том числе, в соответствии с достигнутыми договоренностями в порядке реструктуризации, или просроченная задолженность менее 10% задолженности по налогам за анализируемый период, по которой осуществляются мероприятия по опротестованию обоснованности выставления к счетам расчетных документов	размер просроченной задолженности менее 10% суммы задолженности по налогам за анализируемый период, погашение которой осуществляется в соответствии с достигнутыми договоренностями в порядке реструктуризации	отсутствие просроченной задолженности на текущую дату	отсутствие просроченной задолженности в анализируемом периоде	4	2	1	1	1
8	Процентные риски	Характер влияния процентного риска	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности	существенное влияние на деятельность предприятия / реализацию проекта в связи с существенным объемом привлеченных ресурсов для финансирования деятельности, в некоторой степени уменьшается путем предоставления отсрочек покупателям только с взиманием соответствующей платы, осуществлением оплаты поставщикам и подрядчикам только по факту выполненных работ	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные ресурсы, объем свободных денежных средств, которые могут быть использованы как инвестиционные инструменты незначителен	привлеченные и размещенные ресурсы в значительном объеме сбалансированы по срокам	предприятие в своей деятельности не использует привлеченные ресурсы, минимизация рисков по размещенным ресурсам, объем которых значителен, происходит путем использования предприятием процентных опционов	5	3	3	2	2
9	Социальные риски	Влияние реализации проекта на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет существенное негативное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет незначительное негативное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта не окажет практически никакого влияния на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет незначительное положительное влияние на развитие отрасли в целом	реализация проекта окажет очень существенное благоприятное влияние на развитие отрасли	4	3	2	1	1
10	Криминальные риски	Риск невозможности эффективного функционирования предприятия из-за влияния	очень высокий/ неспособность правоохранительных органов защитить	относительно высокий / высокий уровень криминализации бизнеса	средний / средний уровень криминализации бизнеса, достаточно	относительно низкий/ влияние криминального мира на деятельность	низкий/ влияние криминального мира на деятельность предприятия	4	3	2	1	1

		криминальных действий / Уровень криминализации бизнеса	предприятие от влияния криминального мира		эффективная деятельность правоохранительных органов	предприятия минимально	отсутствует					
11	Страновые риски	Оценка странового риска- кредитоспособности страны, в которой расположено предприятие / Уровень экономического развития страны	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к невозможности осуществления финансово- хозяйственной деятельности в стране	низкий уровень экономического развития страны, приводящий к существенным сложностям при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности в стране	уровень экономического развития страны достаточен для осуществления финансово- хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны достаточен для эффективного осуществления финансово- хозяйственной деятельности	уровень экономического развития страны создает благоприятные условия для эффективного осуществления финансово- хозяйственной деятельности	3	3	3	2	2
12	Отраслевые риски	Характеристика отрасли. Факторы оценки перспективности развития. Динамика развития отрасли по сравнению с аналогичными показателями прошлого анализируемого периода, в т.ч., в сравнении с показателями общеекономического развития	устойчивая отрицательная динамика	неустойчивая отрицательная динамика	неустойчивая динамика развития	положительная динамика, зависящая от факторов, характеризующихся значительной волатильностью	устойчивая динамика роста, отсутствие зависимости от факторов, характеризующихся значительной волатильностью	4	3	2	1	1
13	Региональные риски	Характеристика инвестиционного рейтинга территории	инвестиционный рейтинг территории приводит к полному отсутствию заинтересованности со стороны инвесторов в реализации инвестиционных проектов на территории региона	для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом устанавливается повышенная ставка дисконта (основная ставка плюс «рисковая премия»)	существует возможность установления повышенной ставки дисконта и осуществления расчета эффективности реализации проектов с учетом указанных корректировок (для регионов с пониженным инвестиционным рейтингом)	инвестиционный рейтинг территории не является негативным фактором при принятии решения о реализации инвестиционного проекта в регионе	благоприятный инвестиционный рейтинг территории, повышающий привлекательность реализации инвестиционного проекта в регионе	5	2	2	2	2
14	Транспортные риски	Оценка положения предприятия по наличию транспортных путей (аэропорт, автомагистрали, таможенные склады, железно- дорожные пути и т.д.)	возможность доставки и отправления грузов очень затруднена	имеются определенные ограничения по возможности доставки и отправления грузов	произошло сокращение потерь и затрат в результате улучшения дорожных условий	проблемы с доставкой и отправлением грузов отсутствуют	благоприятное расположение предприятия с точки зрения транспортных потоков	4	4	2	2	2
15	Природные риски	Влияние природно- климатических факторов (атмосферно обусловленных, геологически обусловленных, космически обусловленных, биологически обусловленных) географические параметры расположения предприятия, среды обитания, зоны земледелия, чистота окружающей среды и т.п. / географические параметры расположения предприятия, среды обитания, зоны земледелия, чистота окружающей среды и т.п.	неблагоприятные природные условия как для осуществления данного вида деятельности, так и для жизнедеятельности персонала	плохие погодные условия для осуществления данного вида деятельности	климатические условия приводят к возникновению сезонных колебаний в деятельности предприятия	природные факторы не оказывают негативного влияния на деятельность предприятия	природные факторы создают благоприятную для организации производства и жизнедеятельности человека среду	4	2	2	2	2
16	Риски сезонности	Характер подверженности	значительные сезонные	предприятие является	предприятие является	характер	характер производства	2	3	1	2	2

		предприятия влиянию фактора сезонности / характер производства в отрасли	колебания характера производства в отрасли	сезонным, при неурегулированности вопросов аренды, найма работников, поддержания уровня запасов	сезонным, при этом вопросы аренды, найма работников, уровня запасов четко отрегулированы	производства товаров в отрасли постоянный, при этом, деятельность контрагентов подвержена влиянию фактора сезонности, у предприятия отрегулированы отношения с контрагентами с целью исключения влияния сезонного фактора на закупку материалов и комплектующих, а также реализацию продукции предприятия	товаров в отрасли является постоянным, характер производства контрагентов постоянный					
17	Экологические риски	Экологический риск. Оценка влияния проекта на экологическую обстановку в регионе	проект значительно ухудшит экологическую обстановку / проект экологически опасный для окружающей среды / предприятие постоянно нарушает допустимые экологические нормы	проект несколько ухудшит экологическую обстановку / отсутствует положительное заключение или разрешение органов экологического надзора	эффективное соотношение затрат на реализацию экологических мероприятий (охрану окружающей среды) и экологических последствий реализации проекта / деятельность предприятия влияет на экологию в пределах допустимых норм	проект не окажет никакого негативного воздействия на экологическую обстановку / применяются чистые безотходные технологии/ деятельность предприятия не влияет отрицательно на экологию	проект значительно улучшит экологическую обстановку в регионе / применяются технологии, защищающие окружающую среду	4	3	3	3	2
18	Группа основных индикаторов риска	Форма реализации проекта	реализация проекта на базе вновь создаваемого предприятия, высоко рисковый выбор организационно-правовой формы вновь создаваемого предприятия	реализация проекта осуществляется на существующем предприятии, предоставление средств инвесторами осуществляется путем приобретения ценных бумаг	реализация проекта на существующем предприятии, финансирование осуществляется путем предоставления инвестиционного налогового кредита	реализация проекта на существующем предприятии	реализация проекта на существующем предприятии, наличие средств в объеме достаточном для реализации проекта, наличие детально проработанного плана реализации проекта	4	3	2	1	1
19	Риски износа	Характеристика состояния основных фондов, в т.ч., характер износа / характеристика подверженности моральному износу / физический и моральный износ	более 80% основных фондов предприятия подвержено моральному износу в связи со спецификой работы предприятий отрасли	более 50% основных фондов предприятия подвержено моральному износу в связи со спецификой работы предприятий отрасли	порядка 25% основных фондов подвержено моральному износу	стабильность деятельности предприятий отрасли ведет к тому, что основные фонды предприятия практически не подвержены моральному износу	высокие темпы развития отрасли и функционирования предприятия ведут к тому, что темп физического износа сопоставим с темпом морального износа основных фондов предприятия	4	3	2	1	1
20	Риски жизненного цикла предприятия	Стадия жизненного цикла предприятия	деструктуризация предприятия – прекращение функционирования в прежнем виде, выход из кризисной ситуации путем диверсификации с полным изменением профиля деятельности, полной или частичной заменой прежних технологических	упадок, старение – появляются предприятия (малого и среднего бизнеса), использующие достижения виолентов, на данном этапе – усиленная конкуренция, позитив – умение удержать своего покупателя – коммутантный тип предприятия	зарождение предприятия – рисковая деятельность	завоевание рыночного сегмента / опасность кризиса – патентный тип предприятия	зрелое состояние - предприятия, обладающие технологическими и организационными преимуществами, характеризующиеся силовой стратегией, высоким уровнем технологии, массовым выпуском продукции – предприятия -виоленты	4	3	1	1	1

			процессов и персонала – латентный тип предприятия									
21	Имущественные риски	Риск утраты имущества вследствие обстоятельств непреодолимой силы (в т.ч., в результате стихийных бедствий (пожаров, наводнений, землетрясений, ураганов и т.п.)) / риск потери (порчи, случайной гибели) имущества предприятия	возможность потери имущественного комплекса в целом в результате нахождения предприятия в географически опасной зоне (н-р, в сейсмоопасной зоне, вдали от крупных водных источников), в т.ч., с необходимостью удаления остатков поврежденного имущества	возможность потери активов предприятия, играющих ключевое значение в процессе производства продукции (оборудования, входящего в перечень критичных элементов агрегатов и систем, выход из строя которых может привести к существенному ущербу), в т.ч., приводящая к утрате клиентской базы за время простоя	низкая возможность потери активов предприятия в результате стихийных бедствий, предприятие расположено вдали от географически опасной зоны, оборудовано системами пожарной сигнализации	наличие договоров страхования активов предприятия, существует возможность восстановления утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 5% годового уровня	наличие договоров страхования активов предприятия, существует возможность восстановления утраченного имущества с потерей прибыли из-за остановки производства в размере, не превышающем 10% месячного уровня	4	3	2	1	1
22	Риски складского хозяйства	Характеристика складского хозяйства /соответствие складских помещений (по виду, размеру, наполненности, отдаленности от места погрузки / разгрузки) хранящимся ценностям (номенклатура, срок годности, условия хранения, стоимость хранения)	недостаток площадей для хранения продукции	высокий риск невыполнения условий хранения продукции, приводящий к ее порче	складское хозяйство соответствует потребностям предприятия в хранение товарно-материальных ценностей	складское хозяйство обеспечивает возможность расширения производственной деятельности предприятия, однако, наличие избыточных площадей приводит к дополнительным затратам на содержание складских помещений	складское хозяйство обеспечивает возможность расширения производственной деятельности предприятия, до расширения которой предприятием заключены договора на хранение продукции сторонних контрагентов на возмездной основе	4	3	2	3	3
23	Риски качества	Риск качества продукции, динамика уровня качества продукции	очень низкий уровень качества продукции, снижение уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет, дальнейшее (в т.ч., незначительное) снижение качества продукции способно привести к банкротству предприятия; высокий процент рекламаций и штрафов за выпуск бракованной продукции	низкий уровень качества продукции, приводящий к возможности реализации продукции в объеме, соответствующем точке безубыточности предприятия, снижение уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет	качество товара соответствует уровню качества основных конкурентов, стабильность уровня качества продукции предприятия	качество продукции соответствует уровню качества наилучшего из аналогов, стабильность уровня качества продукции	продукция предприятия характеризуется высоким уровнем качества, привлекающим дополнительное количество клиентов, существенный рост уровня качества продукции в течение предшествующих трех лет	4	3	2	1	1
24	Риски нововведений	Инновационный уровень проекта (соответствие достижениям технологического прогресса) / уровень активности инновационной деятельности	уровень активности низкий в условиях высокого темпа научно-технического прогресса	уровень активности низкий в условиях низкого темпа научно-технического прогресса	уровень активности средний, соответствующий темпам научно-технического прогресса	уровень активности средний, превышающий темпы научно-технического прогресса	уровень активности высокий	4	3	3	1	1
25	Риски сбыта	Общая характеристика рынка производимой предприятием продукции / вероятность риска потерь вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции	очень высокая вероятность потерь в связи с наличием риска невозможности поиска рынка сбыта	существенная вероятность потерь вложенных средств в связи с отсутствием устойчивых конкурентных преимуществ продукции предприятия	вероятность потерь в связи с отсутствием возможного рынка сбыта продукции средняя в связи с достаточной устойчивостью рыночной позиции предприятия	вероятность потерь в результате отсутствия рынка сбыта низкая	вероятность потерь в результате отсутствия рынка сбыта низкая, в условиях дополнительно созданных резервов на покрытие возможного снижения рыночной стоимости продукции	4	3	2	1	1
26	Риски снабжения	Риск обеспеченности	очень высокий,	относительно высокий,	средний, перебои в	низкий /	очень низкий / четкое	4	3	3	2	2

		производства ресурсами / надежности снабжения	возможно прекращение снабжения	возможны перебои в снабжении, приводящие к отсутствию необходимого количества исходных материалов, и, следовательно, перерывам в процессе производства	снабжении не ведут к остановке производства в связи с наличием оптимального размера сформированных запасов	стабильность и ритмичность снабжения производства всем необходимым	представление потенциальных поставщиков предприятия, способных обеспечить поставки материалов в требуемом объеме, при наличии возможности предоставления ими рассрочки по приобретаемым материалам на выгодных для предприятия условиях, а также с возможностью оказания ими помощи в обучении работе с поставляемыми материалами и управленческой подготовке						
27	Риски контрагентов	Характеристика поставщиков/ зависимость от поставщиков	практически полное отсутствие новых поставщиков на рынке, предприятие полностью зависит от текущих поставщиков	рынок новых поставщиков мал, высокий уровень зависимости предприятия от поставщиков	рынок поставщиков стабильный, хотя существует возможность диктата со стороны поставщиков	рынок поставщиков стабильный	рынок поставщиков большой; предприятие пользуется услугами нескольких поставщиков	4	3	2	4	4	
28	Риски аутсорсинга	Характер аутсорсинга / влияние аутсорсинга на деятельность предприятия	нерациональность применения аутсорсинга, затраты на аутсорсинг выше затрат на осуществление данных функций силами самого предприятия	отсутствие сокращения затрат в результате применения услуг аутсорсинговых фирм, при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	сокращение производственных и непроизводственных затрат при параллельном негативном социальном эффекте из-за высвобождения работников	сокращение производственных и непроизводственных затрат при отсутствии негативного социального эффекта из-за высвобождения работников в связи с проведением предприятием соответствующих мероприятий	дополнительно произошло снижение экономических рисков предприятия	3	3	2	2	2	
29	Репутационные риски	Оценка репутации (имиджа) предприятия и его продукции потребителем	предприятие имеет очень негативную деловую репутацию	наличие скандалов в СМИ, связанных с продукцией, услугами предприятия	низкий уровень осведомленности потребителей о самом предприятии и его продукции	некоторые виды продукции пользуются хорошей репутацией	предприятие в целом и его продукция имеют очень хороший имидж	4	3	1	1	1	
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	Риски патентного / лицензионного обеспечения	возможность прекращения действия лицензий на производство отдельных компонентов продукции	преимущественное положение в патентах и лицензиях имеют конкуренты	отсутствие ограничений на осуществление деятельности предприятием с точки зрения патентного обеспечения	относительно свободная возможность использовать патенты и лицензии	фирма имеет преимущество в патентах и лицензиях	4	3	2	1	1	
31	Риски оргструктуры	Эффективность организационной структуры предприятия с точки зрения влияния на возможность реализации проекта	оргструктура крайне неэффективна, не позволит успешно реализовать проект	оргструктура неэффективна, потребуются существенные изменения для реализации проекта	оргструктура достаточно эффективна для осуществления реализации проекта	оргструктура эффективна для осуществления успешной реализации проекта	эффективность оргструктуры позволяет успешно осуществлять реализацию более сложных проектов, при наличии у предприятия научных разработок планируемых к реализации проектов	4	3	2	1	1	
32	Риски персонала	Показатели эффективности	снижение уровня	снижение уровня	приемлемый уровень	высокий уровень	высокий уровень	4	3	2	1	1	

		работы персонала / производительность труда как основной показатель использования персонала – доходность производства в расчете на одного занятого (годовой доход / прибыль к среднегодовому числу работников и их динамика)	производительности труда на фоне убыточного характера деятельности предприятия	производительности труда на фоне невысокой эффективности использования персонала	производительности труда обеспечивающий некоторый положительный финансовый результат деятельности предприятия	производительности труда	производительности труда на фоне постоянного проведения комплекса мероприятий, направленных на дальнейшее повышение производительности труда					
33	Операционные риски	Последствия реализации операционного риска (с учетом возмещенного виновниками ущерба) / наиболее вероятные последствия реализации операционного риска имущественного характера	утрата основных производственных активов	физическое повреждение или уничтожение оборудования, не являющегося наиболее критичным для обеспечения нормального функционирования процессов	возможность утраты оборотных активов	обесценение активов	реализация случаев операционного риска, практически не приводящая к возникновению имущественного ущерба	5	4	2	1	1
34	Риски системы управления	Качество системы управления	низкая эффективность управленческой деятельности на предприятии, приводящая к возможности возникновения непредвиденных потерь существенного размера	недостаточная эффективность управленческой деятельности на предприятии, способная привести к возникновению определенных потерь	качество управления может быть оценено как среднее	достаточно эффективная система управления на предприятии	высокая эффективность системы управления на предприятии	4	3	2	1	1
35	Риски планирования	Общая характеристика системы планирования	отсутствие необходимых финансовых, материально – технических и человеческих ресурсов и организационных мер, управленческих решений для достижения стратегических целей предприятия / невозможность оценить и использовать возможности / высокий риск неадекватного планирования	система планирования на предприятии характеризуется обеспечением в неполном объеме необходимыми финансовыми, материально-техническими и человеческими ресурсами, а также несовершенством организационных мер и управленческих решений для достижения стратегических целей предприятия	осуществляется только текущее календарное планирование	в планировании на предприятии используются планомерность, целенаправленность и научный подход / реорганизация систем текущего планирования и контроля, а также систем организационного развития, направленная на повышение эффективности функционирования	на предприятии внедрена система планирования, использующая элементы планирования снизу вверх и сверху вниз с применением интерактивного подхода к планированию	4	3	2	1	1
36	Риски контроля	Характеристика системы финансового контроля и отчетности, контрольных операций, включая характеристику полноты системы контроля/ общая характеристика системы финансового контроля	контрольные процедуры не носят системный характер	низкая эффективность системы контроля на предприятии	система контроля характеризуется достаточной завершенностью	достаточно высокая эффективность системы контроля на предприятии	эффективная система контроля на предприятиях в условиях совершенствования системы контрольных процедур на предприятии	4	3	2	1	1
37	Риски учета - анализа	Характеристика системы учета и анализа на предприятии	неотражение в учетной политике всей необходимой информации, отчетные формы составлены таким образом, что осуществление анализа практически невозможно	низкая пригодность для анализа используемых форм управленческого учета	учетные формы на предприятия в целом соответствуют потребностям предприятия для учета и анализа	высокая машиночитаемость учетных форм, возможность проведения эффективного анализа деятельности предприятия	высокая эффективность учетных форм в условиях совершенствования применяемых учетных форм и методов анализа на предприятии	4	3	2	1	1
38	Информационные риски	Требования к качеству информации / Качество	отсутствие достаточной информационной базы,	недостаток информации о конкурентах, в т.ч.,	достаточность используемой	достаточность используемой	исчерпывающий характер соответствия	4	3	2	1	1

		источников информации /полнота информации / исходных данных (информативность)	позволяющей использовать в широком диапазоне экономико-статистические, аналоговые и некоторые другие методы оценки (в т.ч., рисков)/ неполнота информации о динамике технико- экономических показателей, параметрах новой техники и технологий, объективно не обусловленная, о состоянии внешней среды: о контрагентах, их имидже и финансовом состоянии /высокая вероятность принятия неверного решения в условиях недостаточной информации	объективно обусловленный	информационной базы, в том числе, количественных показателей для принятия обоснованных решений	информационной базы, в том числе, количественных показателей для принятия обоснованных решений, дополнительно используемая информация существенно снижает существующую неопределенность	полученных сведений целям сбора: обеспечивается возможность характеристики отдельных видов риска, построения необходимых рядов динамики (для рисков, проявляемых в динамике – инфляционного, процентного и т.п.) и требуемых группировок (при оценке статических видов риска, н-р, риска проектирования, риска финансирования проекта), возможность сопоставимой оценки суммы финансовых потерь в едином уровне цен					
39	Риски автоматизации	Развитие информационных технологий / автоматизация технологий выполнения бизнес- процессов	основной упор в совершенствовании деятельности предприятия на автоматизацию, без сочетания его с другими направлениями, без учета ограниченности потенциала автоматизации, что ведет к значительному числу ошибок	существует определенная неэффективность информационной поддержки / недостаточное внедрение систем поддержки управленческих решений, опирающихся на экономико- математические методы	автоматизированная технология создает необходимую организационную гибкость	уровень автоматизации приводит к оптимизации производственного процесса, ускорению процесса принятия решений, улучшению контроля за реализацией / решений / применение комплексных инженерных систем при выполнении работ	сбор и обработка данных осуществляется в соответствии с тактом протекания производственного процесса (максимальное приближение шага управления к реальному масштабу времени) / интеграция внутренних бизнес-процессов и переход на процессное управление организацией на базе информационных технологий / повсеместное сокращение ручного труда	4	3	2	1	1
40	Риски системы управления рисками	Характеристика системы управления рисками / эффективность системы управления рисками /соотношение между рисками и системой контроля / оценка общей способности предприятия управлять рисками	на предприятии не сформирована система контроля за возникающими рисками	низкая эффективность системы управления рисками	окупаемость мер по оценке рисков на уровне бизнеса	приемлемая эффективность системы управления рисками	адекватная востребованность результатов анализа и использование их в текущей деятельности	4	3	2	1	1
41	Риски анализа финансовых показателей	Определение типа финансовой устойчивости предприятия	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с нулевой устойчивостью – дефицит или отсутствие источников формирования затрат – используемые источники – собственные средства	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с низкой устойчивостью – неудовлетворительная финансовая поддержка текущих производственных запасов и затрат; для реализации крупных инвестиционных проектов требуется привлечение значительных финансовых	предприятие может быть охарактеризовано как предприятие с средней устойчивостью – нормальная финансовая обеспеченность производства необходимыми ресурсами; для эффективной	предприятие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализация перспективных планов развития	предприятие характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости – высокая обеспеченность собственными ресурсами; реализация перспективных планов развития предприятием осуществляется без внешних заимствований	4	3	2	1	1

				средств из внешних источников; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	реализации инвестиционных планов необходимо использование некоторого объема заемных средств; используемые источники – собственные средства плюс долгосрочные кредиты	предприятием осуществляется без внешних заимствований – используемые источники – собственные средства	- используемые источники – собственные средства – в условиях постоянного проведения мероприятий, направленных на повышение финансовой устойчивости					
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	Показатели оценки деятельности структурных подразделений	деятельность структурных подразделений оценивается на основании соотношения запланированных и фактических затрат	деятельность структурных подразделений оценивается на основании прибыльности, устанавливаемой на основе использования внутренних цен	деятельность структурных подразделений оценивается на основании дохода на вложенные средства / инвестированный капитал	деятельность структурных подразделений оценивается на основании остаточного дохода	оценка деятельности структурных подразделений по совокупности различных критериев, в условиях постоянного совершенствования применяемых методик	5	3	3	1	1
43	Риски стоимости предприятия	Эффективность изменения стоимости предприятия / Динамика стоимости предприятия	отрицательная динамика стоимости предприятия	стоимость предприятия неизменна в течение анализируемого периода времени	положительное изменение стоимости предприятия (необходимое условие для обеспечения функционирования предприятия)	изменение стоимости предприятия превышает потенциально возможный рост стоимости денежных средств, которые могли бы быть размещены на депозит по безрисковой ставке процента – достаточное условие	изменение стоимости предприятия максимально – (оптимальное решение, принимаемое к реализации)	4	3	3	2	2
44	Риски ликвидности	Вероятность потерь, вызванных невозможностью купить или продать без потерь (высвободить) инвестированные средства в нужном количестве за достаточно короткий период времени, включая потери из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости	низкая ликвидность товаров, приводящая к физическим потерям товара в связи с большим объемом скоропортящейся продукции	низкая ликвидность товара, приводящая к снижению стоимости товаров в связи с изменением покупательских настроений	средняя ликвидность товара, позволяющая предприятию осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей минимальный уровень рентабельности	достаточно высокая ликвидность товара, позволяющая осуществлять его реализацию по цене, обеспечивающей предприятию приемлемый уровень рентабельности	высокая ликвидность товара, позволяющая осуществлять его реализацию по цене, позволяющей предприятию получать максимальную прибыль	4	3	2	1	1
45	Риски источников финансирования	Риск необеспечения проекта достаточным уровнем финансирования / Риск недофинансирования проекта / недостаточный объем инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации проекта (в т.ч., по интервалам планирования)/ возможность компании генерировать при необходимости дополнительный капитал	недостаточный объем финансирования, приводящий к отсутствию возможности начала осуществления деятельности предприятием	недостаточный объем финансирования, приводящий к существенному удлинению периода создания и освоения производственных мощностей предприятия/ избыточный объем финансирования, приводящий к неэффективному использованию активов и снижению нормы доходности	наличие разработанной схемы финансирования проекта по этапам проекта (схемы финансирования во времени) в условиях возможного неполучения (недополучения) средств из планируемых источников, обусловленного резкими колебаниями финансового рынка, рынка ценных бумаг, рынка капитала	достаточность капитала, определенная с учетом сформированного страхового резерва, обеспечивающего ритмичность хозяйственной деятельности, платежеспособности, сохраняющего пассивную форму / наличие нескольких схем финансирования и оценка срока окончания проекта в зависимости от	доступность капитала, в т.ч., заемного / свобода выбора источников (с учетом стратегических планов и соответствия принимаемого решения финансовой политике, характеру инвестиций с учетом особенностей способа обеспечения ресурсами) / среднегодовой темп роста собственных инвестиционных ресурсов (формируемых из внутренних источников) покрывает возрастающую потребность	4	3	2	1	1

						схемы финансирования	предприятия в инвестиционных ресурсах / доступность источников финансирования					
46	Риски оборотного капитала	классификация предприятия по размеру ЧОК (чистый оборотный капитал (ТА - ТП)) и структуре формирования текущих активов	отрицательный ЧОК	нулевое значение ЧОК, финансовая устойчивость – очень низкая, оборотный капитал полностью формируется за счет кредиторской задолженности, долгосрочные пассивы = внеоборотным активам, при выставлении кредиторами требований оплаты долга одновременно, предприятию придется продать часть основных средств	ЧОК равен этому минимальному количеству сырья и материалов, необходимых для бесперебойной работы; норма запасов оборотных средств на прогнозируемый объем производства продукции и имеющиеся в наличии внеоборотные активы финансируется за счет собственных средств и других долгосрочных пассивов; инвестиционная политика направлена на пополнение собственных оборотных средств в связи с изменением структуры компонентов ЧОК и объемов производства продукции в течение года.	безусловная финансовая независимость – краткосрочная кредиторская задолженность отсутствует, активы формируются за счет долгосрочных пассивов, отсутствует риск потери ожидаемого инвестором дохода от реализации проекта	активы формируются за счет собственных средств, устойчивое финансовое состояние, наступательная финансовая стратегия, высокая инвестиционная активность	4	3	2	1	1
47	Кредитные риски	Риск нарушения обязательств предприятием по привлеченным кредитным ресурсам	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками, в том числе, в настоящее время непогашенных и/ или более 2 фактов реструктуризации кредитов / длительный срок окупаемости проекта, значительный объем заемного финансирования (в условиях, когда рентабельность проекта ниже ставок по кредитным ресурсам)	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось более двух фактов просроченной задолженности сроком свыше 5 дней перед коммерческими банками, в настоящее время непогашенных и/ или более 2 фактов реструктуризации кредитов	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет более 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось не более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками сроком до 5 дней, в настоящее время погашенных или предприятием ранее не привлекались кредитные ресурсы / предприятию предоставлены спонсорские гарантии	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет менее 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием допускалось не более двух фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками сроком до 5 дней, в настоящее время погашенных/ осуществляется страхование кредитов	размер привлеченных кредитных ресурсов составляет менее 10% заемных средств предприятия, за три предшествующих года предприятием не допускалось фактов просроченной задолженности перед коммерческими банками / рациональный выбор схемы финансирования / срока погашения долга	4	3	2	1	1
48	Риски лизинга	Возможность применения лизинговых операций	невозможность применения в связи с уникальностью требуемого предприятию	существенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг, обусловленным уникальностью	определенные сложности в связи с низким предложением лизинговых услуг в регионе	возможность использования лизинговых операций в производственном	использование лизинговых операций существенно повышает эффективность функционирования	4	3	2	1	1

			оборудования, обуславливающей отсутствие у лизингодателя желания изготовления /сдачи в лизинг оборудования	применяемого лизингового оборудования		процессе предприятия	предприятия					
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	Общая характеристика прибыльности проекта и периода окупаемости инвестиций/ общая характеристика прибыльности проекта	проект убыточный и/или срок окупаемости недопустимо велик	проект недостаточно прибылен и/или срок окупаемости несколько превышает желаемое значение	показатели прибыльности и срока окупаемости проекта находятся в приемлемом диапазоне	проект вполне прибылен и/или срок окупаемости относительно небольшой	проект высоко прибылен и/или инвестиции окупаются очень быстро	4	3	2	2	2
50	Риски эффективности проекта	Методы оценки эффективности / эффективность используемых методов и способов оценки эффективности	отсутствие проведения оценки эффективности реализации проекта	низкий уровень качества используемых методов оценки эффективности	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта в условиях высокой эффективности применяемых методов анализа (сравнение фактических значений показателей с соответствующими проектными значениями, определение с помощью метода цепных подстановок размера влияния на показатели экономического эффекта наиболее существенных факторов, анализ наиболее значимых факторов)	проведение анализа фактической эффективности на каждом шаге реализации проекта с дополнительным анализом социальных и экономических результатов проекта, общественная эффективность проекта (для локальных проектов целесообразна оценка только коммерческой эффективности), оценка эффективности участия в проекте каждого из участников	4	3	2	1	1

Источник: разработано автором.

Таблица 46 – Итоговые результаты расчетов по анализируемым предприятиям в разрезе анализируемых групп риска при подсчете по методам, предполагающим равные веса групп

№ пп	Вид риска	Результаты расчета с применением Метода 1					Результаты расчета с применением Метода 2					Результаты расчета с применением Метода 3				
		Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ	Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ	Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ
1	Макрориски	3,90	3,58	3,32	3,17	3,20	3,80	3,16	2,64	2,33	2,40	3,80	3,17	2,67	2,37	2,43
2	Риски внешнеэкономической деятельности	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,28	2,60	2,52	1,72	1,80	3,23	2,58	2,50	1,73	1,81
3	Юридические – законодательные риски	4,90	3,00	2,00	2,00	2,00	4,80	3,47	2,47	1,40	1,40	4,81	3,44	2,44	1,44	1,44
4	Риски господдержки - госрегулирования	4,93	3,93	2,00	1,00	1,00	4,86	3,86	2,62	1,24	1,24	4,86	3,86	2,59	1,23	1,23
5	Политические риски	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,49	3,08	2,78	2,08	2,08	3,47	3,08	2,79	2,08	2,08
6	Инфляционные риски	4,44	3,83	3,00	2,00	2,00	4,89	3,67	2,44	1,56	1,56	4,80	3,70	2,50	1,60	1,60
7	Налоговые риски	4,25	2,00	1,00	1,00	1,00	4,50	2,75	1,83	1,08	1,08	4,46	2,69	1,77	1,08	1,08
8	Процентные риски	4,77	3,00	3,00	2,00	2,00	4,55	3,18	2,09	1,18	1,18	4,58	3,17	2,17	1,25	1,25
9	Социальные риски	3,86	3,00	2,00	1,00	1,00	3,72	2,97	2,45	1,86	1,83	3,73	2,97	2,43	1,83	1,80
10	Криминальные риски	3,94	3,00	2,00	1,00	1,00	3,88	2,75	1,88	1,25	1,25	3,89	2,78	1,89	1,22	1,22
11	Страновые риски	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,60	3,20	2,60	2,00	2,00	3,50	3,17	2,67	2,00	2,00
12	Отраслевые риски	4,23	3,00	2,00	1,00	1,00	4,47	3,10	2,03	1,53	1,50	4,45	3,10	2,03	1,52	1,48
13	Региональные риски	4,52	2,00	2,00	2,00	2,00	4,04	2,88	2,60	2,10	2,06	4,05	2,88	2,60	2,10	2,06
14	Транспортные риски	4,26	3,65	2,00	2,00	2,00	4,52	3,29	2,45	2,48	2,48	4,50	3,31	2,44	2,47	2,47
15	Природные риски	3,94	2,00	2,00	2,00	2,00	3,88	3,00	2,50	2,88	2,50	3,89	2,89	2,44	2,78	2,44
16	Риски сезонности	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,50	1,25	1,75	1,75	2,00	1,80	1,20	1,80	1,80
17	Экологические риски	3,91	3,00	3,00	3,00	2,00	3,83	2,87	2,47	2,55	2,26	3,83	2,88	2,48	2,56	2,25
18	Группа основных индикаторов риска	3,99	3,00	2,00	1,00	1,00	3,98	3,00	2,33	2,03	1,86	3,98	3,00	2,32	2,02	1,85
19	Риски износа	4,11	3,00	2,00	1,00	1,00	4,22	3,11	2,56	1,78	1,78	4,20	3,10	2,50	1,70	1,70
20	Риски жизненного цикла предприятия	4,50	3,00	1,00	1,00	1,00	4,50	3,00	1,50	1,00	1,00	4,50	3,00	1,50	1,00	1,00
21	Имущественные риски	3,83	3,00	2,00	1,00	1,00	3,67	3,00	2,33	1,00	1,00	3,71	3,00	2,29	1,00	1,00
22	Риски складского хозяйства	3,91	3,00	2,00	3,00	3,00	3,82	3,00	2,18	1,00	1,00	3,83	3,00	2,17	1,17	1,17
23	Риски качества	3,91	3,00	2,00	1,00	1,00	3,82	2,91	2,09	1,95	1,77	3,83	2,91	2,09	1,91	1,74
24	Риски нововведений	3,87	3,00	3,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,11	1,24	1,21	3,74	3,00	2,13	1,23	1,21
25	Риски сбыта	3,97	3,00	2,00	1,00	1,00	3,94	2,99	2,14	1,57	1,49	3,94	2,99	2,14	1,57	1,49
26	Риски снабжения	4,03	3,00	3,00	2,00	2,00	4,06	3,00	2,06	1,88	1,81	4,06	3,00	2,12	1,88	1,82
27	Риски контрагентов	4,02	3,00	2,00	2,85	2,85	4,04	3,04	2,10	1,70	1,70	4,04	3,04	2,10	1,74	1,74
28	Риски аутсорсинга	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,29	3,00	2,14	2,00	2,00	4,13	3,00	2,13	2,00	2,00
29	Репутационные риски	3,96	3,00	1,00	1,00	1,00	3,93	3,00	2,07	1,68	1,68	3,93	3,00	2,03	1,66	1,66
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,44	1,44	4,00	3,00	2,00	1,40	1,40
31	Риски оргструктуры	3,87	3,00	2,00	1,00	1,00	3,74	3,00	2,23	1,29	1,29	3,75	3,00	2,22	1,28	1,28
32	Риски персонала	3,99	3,00	2,00	1,00	1,00	3,99	3,00	2,00	1,30	1,30	3,99	3,00	2,00	1,29	1,29
33	Операционные риски	4,56	3,56	2,00	1,00	1,00	4,12	3,12	2,18	1,06	1,06	4,14	3,14	2,18	1,06	1,06
34	Риски системы управления	3,99	3,00	2,00	1,00	1,00	3,98	3,00	2,00	1,03	1,03	3,98	3,00	2,00	1,02	1,02
35	Риски планирования	4,01	3,00	2,00	1,00	1,00	4,02	3,00	2,00	1,11	1,08	4,02	3,00	2,00	1,11	1,08
36	Риски контроля	4,02	3,00	2,00	1,00	1,00	4,04	3,08	2,08	1,04	1,04	4,04	3,08	2,08	1,04	1,04
37	Риски учета - анализа	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00
38	Информационные риски	3,99	3,00	2,00	1,00	1,00	3,99	2,99	2,01	1,01	1,01	3,99	2,99	2,01	1,01	1,01
39	Риски автоматизации	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,13	1,13	4,00	3,00	2,00	1,13	1,13

40	Риски системы управления рисками	4,33	3,00	2,00	1,00	1,00	4,67	3,33	2,00	1,00	1,00	4,50	3,25	2,00	1,00	1,00
41	Риски анализа финансовых показателей	4,06	3,00	2,00	1,00	1,00	4,13	3,00	2,13	1,00	1,00	4,11	3,00	2,11	1,00	1,00
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	4,67	3,00	3,00	1,00	1,00	4,33	3,22	2,11	1,11	1,11	4,40	3,20	2,20	1,10	1,10
43	Риски стоимости предприятия	4,15	3,00	3,00	2,00	2,00	4,30	2,90	2,20	1,09	1,09	4,27	2,91	2,27	1,17	1,17
44	Риски ликвидности	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00
45	Риски источников финансирования	3,98	3,00	2,00	1,00	1,00	3,96	3,00	2,11	1,23	1,23	3,96	3,00	2,11	1,23	1,23
46	Риски оборотного капитала	4,10	3,00	2,00	1,00	1,00	4,19	3,08	2,06	1,17	1,17	4,19	3,08	2,05	1,16	1,16
47	Кредитные риски	3,92	3,00	2,00	1,00	1,00	3,85	2,92	1,85	1,38	1,38	3,86	2,93	1,86	1,36	1,36
48	Риски лизинга	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,06	2,06	1,00	1,00	4,00	3,06	2,06	1,00	1,00
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	4,15	3,00	2,00	2,00	2,00	4,29	3,00	2,12	1,29	1,29	4,28	3,00	2,11	1,33	1,33
50	Риски эффективности проекта	3,94	3,00	2,00	1,00	1,00	3,91	3,00	2,09	1,24	1,24	3,91	3,00	2,09	1,24	1,24

Источник: *разработано автором.*

Таблица 47 – Итоговые результаты расчетов по анализируемым предприятиям в разрезе анализируемых групп риска при подсчете по методам, предполагающим дифференцированные веса групп рисков

№ пп	Вид риска	Вес критерия	Результаты расчета с применением Метода 4					Результаты расчета с применением Метода 5					Результаты расчета с применением Метода 6				
			Предприятие 3	предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ	Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ	Предприятие 3	Предприятие 2	Предприятие 1	АО АСЭ	АО ОКБМ
1	Макрориски	0,036	0,14	0,13	0,12	0,11	0,12	0,14	0,11	0,10	0,08	0,09	0,14	0,11	0,10	0,09	0,09
2	Риски внешнеэкономической деятельности	0,006	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01
3	Юридические – законодательные риски	0,024	0,12	0,07	0,05	0,05	0,05	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03
4	Риски господдержки - госрегулирования	0,009	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01
5	Политические риски	0,028	0,08	0,08	0,08	0,06	0,06	0,10	0,09	0,08	0,06	0,06	0,10	0,09	0,08	0,06	0,06
6	Инфляционные риски	0,030	0,13	0,11	0,09	0,06	0,06	0,14	0,11	0,07	0,05	0,05	0,14	0,11	0,07	0,05	0,05
7	Налоговые риски	0,028	0,12	0,06	0,03	0,03	0,03	0,13	0,08	0,05	0,03	0,03	0,12	0,08	0,05	0,03	0,03
8	Процентные риски	0,028	0,13	0,08	0,08	0,06	0,06	0,13	0,09	0,06	0,03	0,03	0,13	0,09	0,06	0,03	0,03
9	Социальные риски	0,014	0,05	0,04	0,03	0,01	0,01	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,05	0,04	0,03	0,02	0,02
10	Криминальные риски	0,011	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01
11	Становые риски	0,025	0,08	0,08	0,08	0,05	0,05	0,09	0,08	0,07	0,05	0,05	0,09	0,08	0,07	0,05	0,05
12	Отраслевые риски	0,028	0,12	0,09	0,06	0,03	0,03	0,13	0,09	0,06	0,04	0,04	0,13	0,09	0,06	0,04	0,04
13	Региональные риски	0,025	0,11	0,05	0,05	0,05	0,05	0,10	0,07	0,07	0,05	0,05	0,10	0,07	0,07	0,05	0,05
14	Транспортные риски	0,028	0,12	0,10	0,06	0,06	0,06	0,13	0,09	0,07	0,07	0,07	0,13	0,09	0,07	0,07	0,07
15	Природные риски	0,023	0,09	0,05	0,05	0,05	0,05	0,09	0,07	0,06	0,07	0,06	0,09	0,07	0,06	0,06	0,06
16	Риски сезонности	0,017	0,03	0,05	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03
17	Экологические риски	0,014	0,05	0,04	0,04	0,04	0,03	0,05	0,04	0,03	0,04	0,03	0,05	0,04	0,03	0,04	0,03
18	Группа основных индикаторов риска	0,039	0,15	0,12	0,08	0,04	0,04	0,15	0,12	0,09	0,08	0,07	0,15	0,12	0,09	0,08	0,07
19	Риски износа	0,031	0,13	0,09	0,06	0,03	0,03	0,13	0,10	0,08	0,06	0,06	0,13	0,10	0,08	0,05	0,05
20	Риски жизненного цикла предприятия	0,011	0,05	0,03	0,01	0,01	0,01	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01
21	Имущественные риски	0,025	0,10	0,07	0,05	0,02	0,02	0,09	0,07	0,06	0,02	0,02	0,09	0,07	0,06	0,02	0,02
22	Риски складского хозяйства	0,023	0,09	0,07	0,05	0,07	0,07	0,09	0,07	0,05	0,02	0,02	0,09	0,07	0,05	0,03	0,03
23	Риски качества	0,029	0,11	0,09	0,06	0,03	0,03	0,11	0,08	0,06	0,06	0,05	0,11	0,08	0,06	0,06	0,05
24	Риски нововведений	0,015	0,06	0,05	0,05	0,02	0,02	0,06	0,05	0,03	0,02	0,02	0,06	0,05	0,03	0,02	0,02
25	Риски сбыта	0,026	0,11	0,08	0,05	0,03	0,03	0,10	0,08	0,06	0,04	0,04	0,10	0,08	0,06	0,04	0,04
26	Риски снабжения	0,027	0,11	0,08	0,08	0,05	0,05	0,11	0,08	0,06	0,05	0,05	0,11	0,08	0,06	0,05	0,05
27	Риски контрагентов	0,025	0,10	0,07	0,05	0,07	0,07	0,10	0,07	0,05	0,04	0,04	0,10	0,07	0,05	0,04	0,04
28	Риски аутсорсинга	0,013	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,06	0,04	0,03	0,03	0,03	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03
29	Репутационные риски	0,015	0,06	0,05	0,02	0,02	0,02	0,06	0,05	0,03	0,03	0,03	0,06	0,05	0,03	0,03	0,03
30	Риски в части прав на интеллектуальную собственность	0,019	0,07	0,06	0,04	0,02	0,02	0,07	0,06	0,04	0,03	0,03	0,07	0,06	0,04	0,03	0,03
31	Риски оргструктуры	0,019	0,07	0,06	0,04	0,02	0,02	0,07	0,06	0,04	0,02	0,02	0,07	0,06	0,04	0,02	0,02
32	Риски персонала	0,020	0,08	0,06	0,04	0,02	0,02	0,08	0,06	0,04	0,03	0,03	0,08	0,06	0,04	0,03	0,03
33	Операционные риски	0,021	0,10	0,08	0,04	0,02	0,02	0,09	0,07	0,05	0,02	0,02	0,09	0,07	0,05	0,02	0,02
34	Риски системы управления	0,020	0,08	0,06	0,04	0,02	0,02	0,08	0,06	0,04	0,02	0,02	0,08	0,06	0,04	0,02	0,02
35	Риски планирования	0,011	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01
36	Риски контроля	0,012	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01	0,05	0,04	0,03	0,01	0,01	0,05	0,04	0,03	0,01	0,01
37	Риски учета - анализа	0,011	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01
38	Информационные риски	0,013	0,05	0,04	0,03	0,01	0,01	0,05	0,04	0,03	0,01	0,01	0,05	0,04	0,03	0,01	0,01
39	Риски автоматизации	0,012	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01	0,05	0,04	0,02	0,01	0,01
40	Риски системы управления рисками	0,008	0,04	0,02	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01

41	Риски анализа финансовых показателей	0,003	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
42	Риски качества оценки финансового состояния и издержек подразделений	0,003	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
43	Риски стоимости предприятия	0,004	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00
44	Риски ликвидности	0,026	0,10	0,08	0,05	0,03	0,03	0,10	0,08	0,05	0,03	0,03	0,10	0,08	0,05	0,03	0,03
45	Риски источников финансирования	0,026	0,11	0,08	0,05	0,03	0,03	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03
46	Риски оборотного капитала	0,027	0,11	0,08	0,05	0,03	0,03	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03
47	Кредитные риски	0,028	0,11	0,08	0,06	0,03	0,03	0,11	0,08	0,05	0,04	0,04	0,11	0,08	0,05	0,04	0,04
48	Риски лизинга	0,011	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01	0,04	0,03	0,02	0,01	0,01
49	Риски финансовых показателей оценки инвестиционного проекта	0,004	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
50	Риски эффективности проекта	0,024	0,10	0,07	0,05	0,02	0,02	0,09	0,07	0,05	0,03	0,03	0,09	0,07	0,05	0,03	0,03

Источник: *разработано автором.*