

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования

«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

**А. Л. Зиновьева**

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для студентов  
бакалавриата по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент,  
программа «Производственный менеджмент»

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2025

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента института  
отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «Калининградский  
государственный технический университет»  
С. В. Саванович

Зиновьева, А. Л.

Риск-менеджмент: учебно-методическое пособие по изучению  
дисциплины для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02.  
Менеджмент, программа «Производственный менеджмент» / А. Л. Зиновьева. –  
Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 57 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов бакалавриата  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, программы  
«Производственный менеджмент». В учебно-методическом пособии приведен  
тематический план по дисциплине и даны методические указания по её  
самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и  
методические указания по выполнению расчетно-графической работы,  
подготовке и сдаче экзамена.

Рис. 4, табл. 5, список лит. – 12 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования  
в качестве локального электронного методического материала кафедрой  
менеджмента 20.03.2025 г., протокол № 8

Учебно-методическое пособие рекомендовано к изданию в качестве  
локального электронного методического материала для использования в  
учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 28.03.2025 г., протокол  
№ 3

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению.....	11
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	33
3 Методические указания по выполнению расчетно-аналитической работы.....	48
4 Методические указания по подготовке промежуточной аттестации .....	49
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	54

## ВВЕДЕНИЕ

Залогом успешной деятельности предприятия в любой сфере является его способность противостоять неожиданным событиям, которые могут привести к отрицательным результатам. Владение инструментами управления рисками в условиях вариативности рынка является первостепенной задачей его менеджмента. И как следствие востребованным объектом изучения. Развитие культуры принятия управленческих решений диктует необходимость освоения компетенций, позволяющих анализировать неопределенности и инициировать своевременные действия по снижению негативных последствий рискованных ситуаций.

Учебно-методическое пособие предназначено для изучения дисциплины «Риск-менеджмент» и составлено в соответствии с требованиями рабочей программы, которая относится к вариативной части образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, программа «Производственный менеджмент».

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов бакалавриата теоретических знаний и практических навыков в области управления рисками, разработки эффективных организационно-управленческих решений, нацеленных на повышение результативности бизнеса.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Риск-менеджмент» заключаются в том, что студент должен:

**знать:**

– методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон);

– методы проведения анализа собранной информации, необходимой для принятия управленческих решений;

– принципы и методы трансляции целей организации в показатели ее деятельности;

**уметь:**

– анализировать, систематизировать и обобщать информацию;

– разрабатывать и презентовать планы мероприятий по минимизации рисков;

– определять последовательность работ, распределять функции и ответственность между подразделениями организации для обеспечения минимизации рисков;

– оценивать риски выбранных решений;

**владеть:**

– методами управления рисками;

– методами сбора, систематизации и документирования информации в целях минимизации рисков;

– методами внедрения предложений по минимизации рисков.

Дисциплина (Б1.В.1.5) «Риск-менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, профессиональному модулю образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Производственный менеджмент».

Она опирается на общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, профессиональные и дополнительные профессиональные компетенции, полученные при освоении предыдущих дисциплин.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (з. е.), т. е. 180 академических часов контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Студентам очно-заочной формы обучения в отсутствие полноценного лекционного курса, предусмотренного для очной формы обучения, следует изучать тематику дисциплины, в основном, в рамках самостоятельной учебной

работы. В связи с меньшим объемом практикума по сравнению с очной формой обучения студентам очно-заочной формы обучения необходимо больше внимания уделить подготовке к практическим занятиям, выполнить предусмотренные на них задания заранее в соответствии с методическими указаниями, приведенными в данном пособии.

Формы промежуточной аттестации по дисциплине:

- очная форма, седьмой семестр – расчетно-графическая работа, экзамен;
- очно-заочная форма, седьмой семестр – расчетно-графическая работа, экзамен.

Расчетно-графическая работа допускается к защите, если:

- не содержит многочисленных ошибки ее оформления;
- содержание раскрывает тему исследования;
- студент проявил достаточную самостоятельность при подготовке расчетно-графической работы.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- тестовые задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов;
- типовые задания по расчетно-графической работе;
- экзаменационные задания по дисциплине, представленные в виде тестовых заданий закрытого и открытого типов. Более подробно виды и примеры оценочных средств представлены в приложении к рабочей программе дисциплины – фонде оценочных средств (ФОС), размещенном в ЭИОС КГТУ.

Оценивание тестовых заданий закрытого типа осуществляется по системе зачтено/ не зачтено («зачтено» – 41–100 % правильных ответов; «не зачтено» – менее 40 % правильных ответов) или пятибалльной системе (оценка «неудовлетворительно» – менее 40 % правильных ответов; оценка «удовлетворительно» – от 41 до 60 % правильных ответов; оценка «хорошо» –

от 61 до 80 % правильных ответов; оценка «отлично» – от 81 до 100 % правильных ответов).

Тестовые задания открытого типа оцениваются по системе «зачтено / не зачтено». Оценивается верность ответа по существу вопроса, при этом не учитывается порядок слов в словосочетании, верность окончаний, падежи.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему.

Рейтинговый расчет оценки расчетно-графических работ представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Схема рейтингового расчета для оценки расчетно-графических работ

Балл за		Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций после изучения учебного материала
знания	умения	
5	5	Задание по работе выполнено в полном объеме. Студент точно ответил на контрольные вопросы, свободно ориентируется в предложенном решении, может его модифицировать при изменении условия задачи. Отчет выполнен аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	4	Задание по работе выполнено в полном объеме. Студент ответил на теоретические вопросы, испытывая небольшие затруднения. Качество оформления отчета к работе не полностью соответствует требованиям
3	3	Студент правильно выполнил задание к работе. Составил отчет в установленной форме, представил решения большинства заданий, предусмотренных в работе. Студент не может полностью объяснить полученные результаты
2	2	Студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты

Рейтинговый расчет для оценки презентаций и защиты расчетно-графической работы представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Схема рейтингового расчета для оценки презентаций и защиты расчетно-графической работы

Элементы презентации	Оценка			
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Представление (выступление)	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и не последовательна. Минимально использованы профессиональные термины	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использованы профессиональные термины	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Широко использованы профессиональные термины
Оформление	Презентация не выполнена в PowerPoint. Много ошибок в представляемой информации	Презентация выполнена в PowerPoint. Несколько существенных ошибок в информации	Презентация выполнена в PowerPoint. Не более двух ошибок в информации	Презентация выполнена в PowerPoint. Отсутствуют ошибки в информации
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные или недостаточно полные	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и пояснениями
Итоговая оценка				

Критерии и нормы оценивания для экзамена приведены в таблице 3

Таблица 3 – Критерии оценивания для экзамена

Форма конт- роля	Критерии			
	«отлично»	«хорошо»	«удовлетвори- тельно»	«неудовлетвори- тельно»
Экзамен	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплины	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени. Не менее 50 % основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия даны методические рекомендации по практическим занятиям, представлены типовые задания по каждой теме согласно тематическому плану лекционных занятий.

В третьем разделе учебно-методического пособия представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине.

В четвертом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В библиографическом списке указаны рекомендуемые для изучения дисциплины источники литературы.

При необходимости для обучающихся инвалидов или обучающихся с ОВЗ предоставляется дополнительное время для подготовки ответа с учетом его индивидуальных психофизических особенностей.

# 1 ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ДИСЦИПЛИНЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ЕЁ ИЗУЧЕНИЮ

Тематический план лекционных занятий представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Тематический план лекционных занятий (ЛЗ)

Номер темы ЛЗ	Содержание темы ЛЗ
1	Риск-менеджмент: основные понятия и сущность
2	Основные элементы процесса управления рисками
3	Методология риск-менеджмента
4	Основные формы политики риск-менеджмента
5	Культура управления рисками
6	Разработка и внедрение системы управления рисками
7	Внешние предпринимательские риски
8	Управление внутренними административными рисками

## 1.1 Тема 1. Риск-менеджмент: основные понятия и сущность

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Сущность понятий «неопределенность» и «риск».

**Вопрос 2.** Развитие теории предпринимательского риска.

**Вопрос 3.** Объективная и субъективная природа возникновения риска.

**Вопрос 4.** Особенности проявления риска на практике.

**Вопрос 5.** Современные классификации рисков.

**Вопрос 6.** Функции риска.

### 1.1.1 Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятиями «неопределенность» и «риск». На основе развития теории предпринимательского риска и вероятностного характера многих

процессов сделать выводы об объективной и субъективной природе возникновения риска. Выявить особенности проявления риска на практике. Ознакомиться с современными классификациями рисков и определить функции риска.

В процессе изучения темы необходимо особое внимание обратить на сущность понятий «неопределенность» и «риск».

**Вопрос 1.** Сущность понятий «неопределенность» и «риск».

В этом вопросе следует акцентировать внимание на истории понятий «неопределенность» и «риск».

Кроме того, необходимо учитывать, что факторы неопределенности подразделяются на внешние и внутренние.

Существует множество определений «неопределенность» и «риск». Как правило, результаты подобных исследований представлены в литературе в виде таблиц, что значительно облегчает их изучение.

**Вопрос 2.** Развитие теории предпринимательского риска.

При рассмотрении данного вопроса необходимо учесть, что развитие экономики и экономических отношений, соответственно обусловило и развитие взглядов на понятие риска в экономической деятельности.

При изучении теорий предпринимательского риска полезно рассматривать конкретный хозяйствующий объект, к примеру предприятие – объект исследования предыдущих курсовых работ, либо предстоящей расчетно-графической работы.

**Вопрос 3.** Объективная и субъективная природа возникновения риска.

При изучении природы возникновения риска следует учесть основные свойства рискованной ситуации (таблица 5).

Таблица 5 – Основные свойства рискованной ситуации

Свойство	Характеристика
Дуализм	Рискованная ситуация может привести к отрицательному, либо к положительному результату

Свойство	Характеристика
Изменчивость	Характер и природа рискованной ситуации меняется вследствие изменения самой системы, в которой действует предприятие
Альтернативность	Возможность выбора между возможными вариантами решения – рискованным и более надежным
Прогнозируемость	Возможность количественного и качественного определения степени вероятности того или иного решения для получения желаемого результата
Восприимчивость	Прогнозирование результатов принятых управленческих решений и оценки рискованной ситуации в зависимости от возможностей предприятия

**Вопрос 4.** Особенности проявления риска на практике.

При изучении особенностей проявления риска на практике полезно учесть, что риск представляет собой некоторую производную от состояния неопределенности, которая описывает возможность нежелательного события. На уровне предприятия риск может проявляться в 2 категориях:

- 1) происходящие события или действия непреодолимой силы;
- 2) возможность достижения желаемого результата при принятии определенных решений.

**Вопрос 5.** Современные классификации рисков.

Изучение данного вопроса необходимо сконцентрировать на том, что как правило, рискованные ситуации подразделяют в зависимости от:

- степени вероятности;
- воздействия факторов среды;
- от восприятия риска лицом, принимающим решение.

**Вопрос 6.** Функции риска.

Важность этого вопроса заключается в том, что рискованные ситуации могут иметь как созидательную, так и разрушительную направленность. Менеджмент

компания должен быть ориентирован на дуалистическую природу риска и учитывать его функции (рисунок 1).



Рисунок 1 – Функции риска

### 1.1.2 Методические материалы к занятию по теме 1

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

1.1.3 Рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 7–37; 2, 3, с. 8–13; 4, с. 7–55]

## 1.2 Тема 2. Основные элементы процесса управления рисками

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Технология управления.

**Вопрос 2.** Внешний и внутренний мониторинг рисков.

**Вопрос 3.** Планирование в системе риск-менеджмента.

**Вопрос 4.** Организационная функция риск-менеджмента.

**Вопрос 5.** Мотивирование как функция риск-менеджмента.

**Вопрос 6.** Регулирование.

**Вопрос 7.** Учет и контроль в системе управления рисками.

**Вопрос 8.** Оценка эффективности управления рисками.

### **1.2.1 Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы заключается в понимании процессного подхода риск-менеджмента как непрерывной серии взаимосвязанных управленческих функций.

В процессе изучения теоретического материала по теме необходимо обратить особое внимание на технологию управления.

**Вопрос 1.** Технология управления.

При изучении данного вопроса необходимо сконцентрировать внимание на основе системного подхода – технологии управления как приема, способа и порядка осуществления процесса управления.

Свое внимание следует сосредоточить на изучении функций риск-менеджмента с учетом применения способа классификации функций управления в зависимости от времени их действия.

**Вопрос 2.** Внешний и внутренний мониторинг рисков.

Необходимо понимание, что с целью выявления рисков во внешней среде применяется маркетинг, а для отслеживания рисков, возникающих внутри организации, используются системный анализ и синтез.

**Вопрос 3.** Планирование в системе риск-менеджмента.

Планирование можно охарактеризовать как процесс, включающий в себя разработку основных направлений деятельности и развития организации, определение потребности в ресурсах и средствах, необходимых для реализации указанных направлений, а также выбор методов и способов осуществления намеченных мероприятий.

#### **Вопрос 4.** Организационная функция риск-менеджмента.

Организационная функция вытекает из функции планирования и является ее логическим продолжением. Причем указанные функции тесным образом между собой связаны и в значительной мере дополняют друг друга. Можно составить идеальный план, но при плохой организации его никогда не удастся выполнить в полном объеме.

При изучении данного вопроса необходимо руководствоваться тем, что предприятие не может существовать без планирования, и ни один план не может быть осуществлен без организации как функции управления.

#### **Вопрос 5.** Мотивирование как функция риск-менеджмента.

И материальные, и нематериальные стимулы должны применяться в комплексе на основе рационального сочетания. Только так можно добиться наибольшей эффективности труда работников организации и минимизации потенциальной возможности возникновения рисков.

#### **Вопрос 6.** Регулирование.

Регулирование как явление присуще любой коллективной человеческой деятельности. Оно возникает вместе с производственной кооперацией и прогрессирует по мере углубления функционального разделения труда.

#### **Вопрос 7.** Учет и контроль в системе управления рисками.

Начать изучение данного вопроса необходимо с определения. Совокупность всех форм контрольной деятельности, призванной объективно и качественно проанализировать, и оценить работу организации для ее развития или совершенствования исходя из поставленных целей Э. В. Смирнов определяет, как контроллинг. В системе контроллинга современной организации можно выделить два основных направления: административный контроль и исполнительный контроль.

Основная цель контроллинга состоит в своевременном получении информации о том, были ли достигнуты поставленные цели и выполнены задачи.

#### **Вопрос 8.** Оценка эффективности управления рисками.

Следует учесть, что в системе последовательных функций риск-менеджмента эффективность системы управления рисками наиболее значима. Существуют факторы, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность администрирования и факторы, которые можно отнести к второстепенным. Оценить эффективность управления рисками возможно с учетом совокупности указанных факторов как отношение результата управленческой деятельности к стоимости ресурсов, затраченных на его достижение.

### **1.2.2 Методические материалы по теме 2**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

**1.2.3 Рекомендуемые источники по теме 2:** [1, с. 38–52; 2, 3, с. 69–105].

## **1.3 Тема 3. Методология риск-менеджмента**

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Понятие и виды методов управления рисками.

**Вопрос 2.** Правовые методы управления рисками.

**Вопрос 3.** Административные методы риск-менеджмента.

**Вопрос 4.** Сущность экономических методов управления рисками.

**Вопрос 5.** Социальные и психологические методы управления рисками.

**Вопрос 6.** Производственные методы риск-менеджмента.

**Вопрос 7.** Научно-прикладные методы риск-менеджмента.

### **1.3.1 Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – освоение методами управления рисками. Овладение совокупностью приемов и способов эффективного управления

**Вопрос 1.** Понятие и виды методов управления рисками.

Методы управления рисками в зависимости от масштабов возможно разделить на:

- общие;
- системные;
- локальные.

При изучении данного вопроса необходимо учесть классификацию методов риск-менеджмента с учетом их содержания (представлена на рисунке 2).



Рисунок 2 – Классификация методов риск-менеджмента с учетом их содержания

Следует учесть, что перечисленные методы имеют достаточное количество общих черт. Рассматривать каждый метод в отдельности возможно с учетом способов воздействия на объект управления.

#### **Вопрос 2.** Правовые методы управления рисками.

В состав правовых методов риск-менеджмента входят: уголовно-правовые; административно-правовые; гражданско-правовые.

Уголовно-правовые и административно-правовые методы направлены на обеспечение неприкосновенности материальных, интеллектуальных, энергетических и кадровых ресурсов организации. Эти методы выполняют сдерживающую функцию и подразумевают возмещение вреда, нанесенного в результате совершения противоправных действий.

Гражданско-правовые методы отличаются от уголовно- и административно-правовых. Они направлены на привлечение виновных лиц к ответственности в рамках восстановления социальной справедливости.

**Вопрос 3.** Административные методы риск-менеджмента включают в себя организационные, распорядительные и дисциплинарные методы.

Организационные методы основаны на том, что любая совместная деятельность людей должна быть организована, спроектирована, нацелена, регламентирована и обеспечена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях.

Распорядительные методы призваны:

- 1) обеспечить организационную четкость, дисциплинированность и эффективность работы управленческого аппарата;
- 2) поддерживать необходимый распорядок в работе предприятия, приводить в действие постановления, приказы и решения руководящих лиц;
- 3) проводить работу с кадрами, реализовывать принятые решения.

Дисциплинарная группа административных методов управления основана на привлечении к внутриорганизационной дисциплинарной ответственности работников организации, виновных в возникновении чрезвычайных и внеплановых ситуаций, наносящих фирме ощутимый ущерб.

**Вопрос 4.** Экономическими методами управления риск-менеджмента можно считать методы управления, основанные на рациональном распределении финансовых ресурсов организации с целью минимизации потенциальных потерь и максимизации возможных доходов, возникающих в ситуациях риска. Экономические методы управления рисками в себя методы компенсации, спекулирования, стимулирования и сдерживания.

**Вопрос 5.** Социальные и психологические методы управления рисками.

Формирование в организации единого сплоченного трудового коллектива (социума), ориентированного на достижение общей цели, является

основополагающей задачей применения социальных методов управления рисками.

В рамках социального управления рисками можно выделить три основных направления:

- 1) формирование реальной власти и лидерства в организации;
- 2) рационализация формальной и неформальной структуры трудового коллектива;
- 3) создание и развитие единой корпоративной культуры.

Основа психологических методов управления рисками – воздействие руководителя на личность работника, на его потребности. Воздействие осуществляется посредством применения мер нематериального стимулирования.

Способы стимулирования работников составляют основу мобилизационных и седативных методов управления.

#### **Вопрос 6.** Производственные методы риск-менеджмента.

Следует обратить внимание на две основные подгруппы производственных методов управления рисками:

- 1) подгруппу технических методов управления;
- 2) подгруппу технологических методов.

Система производственных методов управления рисками направлена на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в основной деятельности организации. Направлена на минимизацию потерь от брака, производственных травм и иных внештатных ситуаций, возникающих в основной деятельности организации. Она включает в себя две основные подгруппы: подгруппу технических методов управления и подгруппу технологических методов.

#### **Вопрос 7.** Научно-прикладные методы риск-менеджмента.

Научно-прикладные методы риск-менеджмента основаны на применении передовых достижений теории менеджмента в практическом управлении рисками.

В число научно-прикладных методов входят: методы исследования; методы анализа и синтеза; методы прогнозирования.

### **1.3.2 Методические материалы по теме 3**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Изучая данную тему необходимо обратить внимание на основные группы методов управления рисками и на сущность каждой из них.

**1.3.3 Рекомендуемые источники по теме 3:** [1, с. 116–163; 2, 3, с. 162–218; 4, с.77–83].

## **1.4 Тема 4. Основные формы политики риск-менеджмента**

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Стратегия управления рисками.

**Вопрос 2.** Основные формы политики риск-менеджмента.

**Вопрос 3.** Тактическое управление рисками.

**Вопрос 4.** Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

### **1.4.1 Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении предприятия (организации).

**Вопрос 1.** Стратегия управления рисками.

При изучении данного вопроса необходимо уделить особое внимание занятию на рынке сильной позиции и построению такой организации, которая в состоянии успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

## **Вопрос 2.** Основные формы политики риск-менеджмента.

В изучении данного вопроса поможет понимание того, что политика риск-менеджмента представляет собой совокупность форм, методов, приемов и способов управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации. Формы политики управления рисками представлены на рисунке 3.

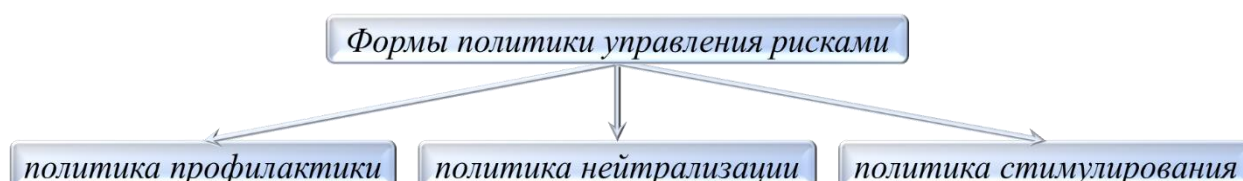


Рисунок 3 – Формы политики управления рисками

## **Вопрос 3.** Тактическое управление рисками.

Для лучшего понимания сущности тактического управления рисками следует обратить внимание на рациональное распределение и использование имеющихся в распоряжении организации ресурсов – кадры, финансы, энергия, имущество (основные фонды).

Основной задачей тактического управления рисками является определение наиболее оптимального соотношения между оперативными и резервными ресурсами, находящимися в распоряжении организации.

**Вопрос 4.** Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

В рамках риск-менеджмента долгосрочные конкурентные преимущества могут быть достигнуты фирмой за счет наиболее эффективного управления рисками.

Принятие управленческих решений можно представить, как совокупность трех последовательных стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

## **1.4.2 Методические материалы по теме 4**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

**1.4.3 Рекомендуемые источники по теме 4:** [1, с. 163–199; 2, 3, с. 24–60; 4, с. 123–127].

## **1.5 Тема 5. Культура управления рисками**

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Риск-культура

**Вопрос 2.** Формирование культуры управления рисками по модели А-В-С.

**Вопрос 3.** Задачи культуры управления рисками.

**Вопрос 4.** Кодекс профессиональной этики риск-менеджера.

### **1.5.1 Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – формирование понимания ценности, убеждения, понимания и знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые на практике сотрудниками организации на всех уровнях.

**Вопрос 1.** Риск-культура – это ценности, убеждения, понимание и знания в сфере управления рисками, разделяемые и применяемые на практике сотрудниками организации на всех уровнях.

Культура управления рисками – ценности, убеждения, знания и осмысление риска, характерное для группы людей, имеющих общую цель.

**Вопрос 2.** Формирование культуры управления рисками по модели А-В-С.

Культуру управления рисками возможно охарактеризовать как действующую в организации систему ценностей и методик поведения, которая

определяет сущность и форму заключений, принимаемых в области управления рисками.

**Вопрос 3.** Задачи культуры управления рисками.

Культура управления рисками в организации призвана решать следующие задачи:

- 1) настрой топ-менеджеров и руководителей среднего звена;
- 2) информирование по задачам профессиональной этики и рисков;
- 3) заинтересованность со стороны сотрудников работать в согласовании с установленными правилами;
- 4) корректное восприятие со стороны управления рисков ситуаций в процессе принятия решений;
- 5) оценка рисков в процессе набора кадров.

**Вопрос 4.** Кодекс профессиональной этики риск-менеджера.

При изучении данного вопроса необходимо учесть степень проработанности корпоративных нормативных актов, определяющих: информационную политику организации, требования к коммерческой тайне, нормы этики организации, нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры, и иные корпоративные нормативные акты аналогичного содержания.

**1.5.2 Методические материалы по теме 5**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

**1.5.3 Рекомендуемые источники по теме 5:** [2, 3, с. 105–120; 1, с. 335–341].

**1.6 Тема 6. Разработка и внедрение системы управления рисками**

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Распределенный и централизованный подходы к построению системы управления рисками (СУР).

**Вопрос 2.** Взаимосвязь СУР с другими корпоративными системами, интегрированная система менеджмента.

**Вопрос 3.** Разработка нормативных документов СУР, практика внедрения требований и их актуализация.

**Вопрос 4.** Основные роли риск-менеджера в СУР, практика взаимодействия с основными участниками.

**Вопрос 5.** Дорожная карта внедрения СУР, ее адаптация к различным особенностям предприятия.

**Вопрос 6.** Практика управления рисками доступа к данным корпоративных ERP-систем.

### **1.6.1 Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – приобретение навыков разработки и внедрения системы управления рисками на предприятии.

**Вопрос 1.** Распределенный и централизованный подходы к построению системы управления рисками (СУР).

При рассмотрении данного вопроса следует обратить внимание на то, что программа управления рисками, будучи встроенной в общую систему принятия управленческих решений, носит служебный, подчиненный характер по отношению к основной деятельности компании.

**Вопрос 2.** Взаимосвязь СУР с другими корпоративными системами, интегрированная система менеджмента.

При изучении данного вопроса особое внимание следует обратить на установление внутренних механизмов обмена информацией и отчетности. Осуществление вертикального и горизонтального взаимодействия между участниками СУР и взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами.

**Вопрос 3.** Разработка нормативных документов СУР, практика внедрения требований и их актуализация.

Нормативная база СУР строится на основе Концепции корпоративной системы управления рисками и положений Политики системы управления рисками, согласуется и не противоречит ей.

**Вопрос 4.** Основные роли риск-менеджера в СУР, практика взаимодействия с основными участниками.

При изучении данного вопроса следует обратить внимание на роль риск-координаторов – это сотрудники, которые отвечают за организацию управления операционными рисками конкретного подразделения предприятия.

**Вопрос 5.** Дорожная карта внедрения СУР, ее адаптация к различным особенностям предприятия.

Для качественного изучения данного вопроса следует учесть, что этапы создания дорожной карты внедрения СУР должны быть направлены на улучшение коммуникаций и способствовать координации деловых операций в сфере маркетинга, финансов, человеческих ресурсов, исследований и технологий внутри компании.

**Вопрос 6.** Практика управления рисками доступа к данным корпоративных ERP-систем.

Внедрение учетных информационных систем требует от руководства компании разработки единой информационной стратегии предприятия, которая позволит адекватно сочетать развитие программной и аппаратной частей с комплексом работ по развитию информационно-технической инфраструктуры предприятия.

### **1.6.2 Методические материалы по теме 6**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

**1.6.3 Рекомендуемые источники по теме 6:** [1, с. 67–116; 2, 3, с. 120–162; 4, с. 64–86].

## **1.7 Тема 7. Внешние предпринимательские риски**

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Характеристика и структура внешней среды организации.

**Вопрос 2.** Политические риски.

**Вопрос 3.** Сущность внешних экономических рисков.

**Вопрос 4.** Природные, национальные, экологические, коммерческие, демографические, финансовые, криминогенные, инновационные и логистические риски.

**Вопрос 5.** Общая характеристика отраслевых и структурных рисков.

### **1.7.1 Методические указания по изучению темы 7**

Цель изучения темы – сформировать понимание о факторах внешней среды, тенденциях ее развития, выявления угроз и возможностей, которые организация должна учитывать в своей деятельности.

**Вопрос 1.** Характеристика и структура внешней среды организации.

Необходимо рассматривать организацию как открытую систему. Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Внешняя среда организации характеризуется факторами прямого и косвенного воздействия.

**Вопрос 2.** Политические риски представляют собой возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли организации, являющихся следствием государственной политики.

Учет данного вида рисков особенно важен в странах с нестабильным законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства.

Политические риски можно подразделить на четыре основные группы:

1) риск национализации и экспроприации без адекватной компенсации;

2) риск трансферта, связанный с возможными ограничениями на конвертирование местной валюты;

3) риск разрыва контракта из-за действий властей страны, в которой находится компания-контрагент;

4) риск военных действий и гражданских беспорядков.

### **Вопрос 3.** Сущность внешних экономических рисков.

Экономическими принято называть риски, возникновение которых обусловлено текущим состоянием и основными тенденциями развития экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность.

Сводными итоговыми показателями экономического климата страны являются динамика валового национального продукта, процентные ставки по краткосрочным и долгосрочным кредитам, темпы инфляции (дефляции), валютные курсы и т. п.

**Вопрос 4.** Природные, национальные, экологические, коммерческие, демографические, финансовые, криминогенные, инновационные и логистические риски.

Природный риск представляет собой вероятность возникновения неблагоприятных последствий воздействия факторов природной среды на человеческое общество (население, организации, коммуникационные линии и т. п.).

Национальный риск – категория предпринимательского риска, возникновение которого обусловлено социально-культурными традициями и особенностями государства, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Экологический риск – угроза возникновения незапланированного истощения природных ресурсов, в том числе выброса в окружающую среду загрязняющих веществ.

Коммерческий риск – это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем.

Демографические риски связаны с динамикой количественного и качественного состава населения региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Финансовые риски возникают при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок.

Криминогенный риск зависит от степени криминализации региона, на территории которого организация осуществляет свою деятельность.

Инновационный риск – это вероятность потерь при запуске в производство новых товаров и услуг.

Логистический риск – потенциальная возможность потери при снижении качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

**Вопрос 5.** Общая характеристика отраслевых и структурных рисков.

Отраслевой риск – это вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли, зависящая от степени этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

Структурные риски возникают вследствие структурных изменений в экономике.

### **1.7.2 Методические материалы по теме 7**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

**1.7.3 Рекомендуемые источники по теме 7:** [1, с. 199–276; 2, 3, с. 162–218; 4, с. 165–285].

## **1.8 Тема 8. Управление внутренними административными рисками**

**Форма проведения занятия** – лекция, самостоятельная учебная работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Внутренняя среда организации как область возникновения внутренних административных рисков.

**Вопрос 2.** Векторный подход к изучению внутренней среды организации.

**Вопрос 3.** Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков.

**Вопрос 4.** Управление организационными рисками.

**Вопрос 5.** Управление техническими и производственными рисками.

**Вопрос 6.** Особенности управления коммуникативными, социальными и психологическими рисками.

**Вопрос 7.** Возникновение и развитие информационных рисков.

### **1.8.1 Методические указания по изучению темы 8**

Цель изучения темы – овладеть инструментами снижения уровня негативных воздействий внутренних административных рисков.

**Вопрос 1.** Внутренняя среда организации как область возникновения внутренних административных рисков.

При изучении данного вопроса необходимо рассматривать внутреннюю среду предприятия как совокупность всех его элементов, а также связей и отношений между этими элементами, складывающихся в процессе управления данным предприятием.

Учесть, что предприятие представляет собой группу людей с осознанными общими целями. А, следовательно, его можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

**Вопрос 2.** Векторный подход к изучению внутренней среды организации.

При изучении данного вопроса целесообразно обратить внимание на внутреннюю среду предприятия с позиций системно-ресурсного подхода, т. е. как на совокупность ресурсов, используемых для достижения поставленных перед предприятием целей. В любой управляемой организационной системе можно выделить три основных уровня: волевой, энергетический и материальный. Ресурсно-векторная пирамида организационной системы представлена на рисунке 4.

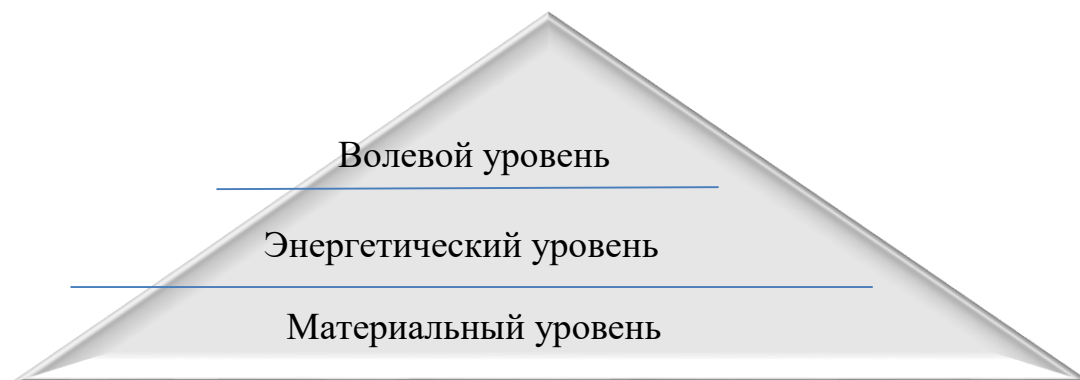


Рисунок 4 – Ресурсно-векторная пирамида организационной системы

**Вопрос 3.** Управленческие дисфункции как причина возникновения внутренних рисков.

Следует уделить внимание тому, что большинство рисков, возникающих внутри организации, как правило, являются следствием нерациональной управленческой деятельности и оказывают существенное влияние на эффективность работы аппарата управления (администрации) предприятия. Основной предпосылкой возникновения административных рисков являются управленческие (административные) дисфункции.

**Вопрос 4.** Управление организационными рисками.

Изучение данного вопроса следует сконцентрировать на изучении инструментов нейтрализации негативных проявлений организационных рисков. Ключевым условием нормальной работы любой организации является подробно разработанный и закреплённый в виде приказа или инструкции порядок внутриорганизационного взаимодействия высших органов власти этой организации.

**Вопрос 5.** Управление техническими и производственными рисками.

В изучении процесса управления техническими и производственными рисками следует учитывать, что внедрение новой техники и технологии может привести к возникновению техногенных катастроф, причиняющих значительный ущерб природе, людям и производству.

К техническим рискам относятся:

1) вероятность потерь вследствие отрицательных результатов научно-исследовательских работ;

2) вероятность потерь в результате не достижения запланированных технических параметров в ходе конструкторских и технологических разработок;

3) вероятность потерь в результате низких технологических возможностей производства, что не позволяет освоить результаты новых разработок;

4) вероятность потерь в результате возникновения при использовании новых технологий и продуктов побочных или отсроченных во времени проявления проблем;

5) вероятность потерь в результате сбоев и поломки оборудования и т. д.

Производственный риск возникает в любых видах производственной деятельности, когда предприниматели сталкиваются с проблемами неадекватного использования сырья, роста себестоимости, увеличения потерь рабочего времени, использования новых методов производства.

**Вопрос 6.** Особенности управления коммуникативными, социальными и психологическими рисками.

При изучении данного вопроса необходимо уделить особое внимание тому, что в отличие от внешних рисков, внутренние возникают в рамках самой организации, благодаря чему руководители имеют возможность влиять на них непосредственным образом. Поэтому для управления административными рисками обычно используются методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные, психологические и т. п.

**Вопрос 7.** Возникновение и развитие информационных рисков.

Информационные риски – это опасность возникновения убытков или ущерба в результате применения компанией информационных технологий при создании, передаче, хранении и использовании информации. Особое внимание

при изучении данного вопроса необходимо уделить комплексу мер по обеспечению информационной безопасности.

### **1.8.2 Методические материалы по теме 8**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

**1.8.3 Рекомендуемые источники по теме 8:** [1, с. 276–351; 2, 3, с. 60–69; 4, с. 64–86].

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и самостоятельном изучении дисциплины, для выработки профессиональных умений и навыков, сформулированных в рабочей программе дисциплины.

Практическими занятиями предусматривается сочетание индивидуальных и групповых форм работы, выполнение практических заданий с использованием ситуационных задач, анализа рискованных ситуаций и др. Для подготовки к практическим занятиям необходимо освоить теоретический материал по каждой из тем согласно рабочей программе данной дисциплины. Освоение дисциплины студентами осуществляется в ходе посещения лекционных и практических занятий, часть освоения дисциплины осуществляется студентами самостоятельно. На практических занятиях полученные теоретические знания закрепляются в целях выработки практических навыков и умений.

Ниже приведен типовой набор практических заданий по каждой теме курса дисциплины «Риск-менеджмент» в соответствии с приведенным выше тематическим планом лекционных занятий.

## **2.1 Тема 1. Риск-менеджмент: основные понятия и сущность**

**Цель** – получение умений и навыков применения основных категорий и понятий риск-менеджмента

Для достижения цели занятия необходимо:

*Знать* содержание основных понятий риск-менеджмента,

*Уметь* делать выводы об объективной и субъективной природе возникновения риска. Выявлять особенности проявления риска на практике

**Форма занятия** – семинар

**Практическое задание 1.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций опишите сущность понятий:

- неопределенность;
- риск;
- внешние факторы неопределенности;
- внутренние факторы неопределенности.

**Практическое задание 2.** Опишите типичные риски для предприятий разных сфер деятельности:

- производственной;
- сельскохозяйственной;
- ЖКХ;
- строительной;
- научной;
- образовательной.

Приведите примеры.

**Практическое задание 3.** Опишите объективную и субъективную природу возникновения риска. В зависимости от свойства рисков ситуации дайте его характеристику.

**Практическое задание 4.** Опишите основные функции риска и их предназначение.

Для выполнения этого задания необходимо подготовить сообщение по следующим темам:

1) Регулятивная функция риска

Для раскрытия данной темы необходимо:

- рассмотреть конструктивный аспект регулятивной функции;
- дать характеристику деструктивной форме регулятивной функции.

2) Защитная функция риска

Для раскрытия данной темы необходимо:

- описать историко-генетический аспект защитной функции;
- раскрыть сущность социально-правового аспекта защитной функции.

3) Дополнительные функции риска

Для раскрытия данной темы необходимо:

- объяснить роль компенсирующей функции;
- раскрыть сущность социально-экономической функции;
- рассмотреть адаптивно-познавательную функцию;
- объяснить сущность перераспределительной функции;
- описать характеристики стимулирующей функции;
- раскрыть содержание надзорной функции.

### **2.1.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 1**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить: содержание темы в том числе рекомендованную литературу по теме 1. Подготовить сообщения по указанным темам.

*Список вопросов для самоконтроля*

- 1) Дайте определение понятия «риск».
- 2) Раскройте понятие рисковая ситуация.
- 3) Назовите виды неопределенности.
- 4) Назовите основные свойства рискованной ситуации и дайте им характеристику.

- 5) Назовите основные функции риска.
- 6) Назовите основные аспекты защитной функция риска.
- 7) Назовите формы регулятивной функции риска.

**2.1.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 1:** [1, с. 7–37; 2, 3, с. 8–13; 4, с. 7–55].

## **2.2 Тема 2. Основные элементы процесса управления рисками**

**Цель** – получение умений и навыков в области процессного подхода в риск-менеджменте.

Для достижения цели занятия необходимо:

*Знать* основные принципы технологии управления, планирования в системе риск-менеджмента.

*Уметь* проводить на практике внешний и внутренний мониторинг рисков.

**Форма проведения занятий** – анализ практических ситуаций по статистическим источникам и материалам СМИ.

**Практическое задание.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций определить комплекс мер по организации процесса управления рисками в компании.

### **2.2.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 2**

По материалам кейсов «ООО «РОСКОН» – национальный лидер по производству рыбных консервов» и «Традиции и современный этап развития РК «За Родину»», а также используя статистические данные:

- определить основные функции риск-менеджмента;
- выявить риски во внешней среде компании;
- определить вероятные внутренние риски компании;
- разработать основные направления действий компании для минимизации рисков;

– определить методы и способы осуществления намеченных мероприятий;

– пользуясь современной информацией о компании в сети Интернет, определите материальные и нематериальные стимулы в целях мотивирования работников компаний;

– охарактеризовать мероприятия по организации административного и исполнительного контроля компании.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел «Задание по Теме 2».

Рекомендуется изучить примеры из практики российских компаний в области управления рисками (по материалам журналов «Риск-менеджмент. Практика», «Стратегические решения и риск-менеджмент», «Балтийский экономический журнал» и др.).

#### *Список вопросов для самоконтроля*

- 1) Объясните сущность процессного подхода к управлению рисками.
- 2) Раскройте зависимость функций риск-менеджмента от специфики управляемого объекта.
- 3) Объясните понятие внешний и внутренний мониторинг рисков.
- 4) Дайте характеристику процесса планирования в системе риск-менеджмента.
- 5) Перечислите основные элементы системы ресурсов компании.
- 6) Объясните природу нематериальных и материальных стимулов.
- 7) Охарактеризуйте основные элементы системы регулирования деятельности компании.
- 8) Объясните термин контроллинг.
- 9) Объясните понятие «эффективность управления рисками».

**2.2.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 2:** [1, с. 38–52; 2, 3, с. 69–105].

официальные сайты компаний:

<http://www.rk-roskon.ru/>;

<http://www.zarodiny.ru/>

### **2.3 Тема 3. Методология риск-менеджмента**

**Цель** – получение умений и навыков применения методов управления рисками. Овладение совокупностью приемов и способов эффективного управления.

Для достижения цели занятия необходимо:

*Знать* содержание основных методов управления рисками,

*Уметь* применять на практике методы управления рисками, приемы и способы эффективного управления.

**Форма занятия** – семинар-исследование

**Практическое задание 1.** Дайте характеристику каждому из основных групп методов управления рисками:

- 1) юридические;
- 2) административные
- 3) экономические;
- 4) социальные;
- 5) психологические;
- 6) производственные;
- 7) научно-прикладные

**Практическое задание 2.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций определить приемы и способы обеспечения эффективного функционирования управляющей и управляемой подсистем системы управления рисками компании пищевой отрасли. Определить основные методы управления рисками для компании и обосновать свой выбор.

### **2.3.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 3**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить содержание темы в том числе специальную литературу по теме 3.

По материалам кейсов и информации, размещенной на сайте предприятий пищевой промышленности подготовиться к работе в малых группах. Необходимо также изучить статистическую информацию по результатам работы отрасли.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел «Задание по Теме 3».

Рекомендуется изучить практику российских компаний в области управления рисками.

*Список вопросов для самоконтроля*

1) Назовите методы управления, которые относятся к административным методам управления рисками.

2) Проведите сравнительный анализ социальных и психологических методов управления рисками.

3) Поясните отличия технических и технологических методов управления рисками.

4) Дайте определение научно-прикладных методов риск-менеджмента.

**2.3.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 3:** [1, с. 116–163; 2, 3, с. 162–218; 4, с. 77–83].

## **2.4 Тема 4. Основные формы политики риск-менеджмента**

**Цель** – получение умений и навыков применения основных категорий и понятий риск-менеджмента

Для достижения цели занятия необходимо:

– *знать* содержание основных понятий риск-менеджмента;

– *уметь* делать выводы об объективной и субъективной природе возникновения риска. Выявлять особенности проявления риска на практике.

**Форма занятия** – семинар

**Практическое задание 1.** На примере конкретных компаний и их позиции на рынке дать характеристику их стратегии риск-менеджмента.

Для выполнения задания необходимо выяснить:

- текущую стратегию компании;
- провести анализ продуктов компании;
- дать характеристику деловым стратегиям компании;
- дать характеристику функциональным стратегиям компании.

**Практическое задание 2.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций опишите сущность:

- политики профилактики;
- политики нейтрализации;
- политики стимулирования.

**Практическое задание 3.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций объяснить сущность:

- основных ресурсов;
- резервных ресурсов.

#### **2.4.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 4**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить содержание темы в том числе специальную литературу по теме 4.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел «Задание по Теме 4».

*Список вопросов для самоконтроля*

- 1) Дайте определение политики риск-менеджмента.
- 2) Назовите формы политики риск-менеджмента.
- 3) Объясните сущность тактического управления рисками.

4) Дайте сравнительную характеристику единоличных и коллективных решений.

5) Охарактеризуйте основные этапы процедуры принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

**2.4.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 4:** [1, с. 163–199; 2, 3, с. 24–60; 4, с. 123–127].

## **2.5 Тема 5. Культура управления рисками**

**Цель** – получение умений и навыков применения основных категорий и понятий риск – культуры.

Для достижения цели занятия необходимо:

– *знать* основные принципы внедрения и становления риск – культуры организации;

– *уметь* анализировать аудиторские замечания и рекомендации, направленные на совершенствование культуры управления рисками в организации.

**Форма занятия** – деловая игра.

**Практическое задание.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций, информацией о предприятии, сформировать для конкретной компании план мероприятий по внедрению и становлению риск-культуры либо по ее развитию.

### **2.5.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 5**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить содержание темы в том числе специальную литературу по теме 5. Следует учесть, что первоначальный шаг к внедрению культуры управления рисками предполагает выявление более значительных рисков и опасностей, которые имеют все шансы отрицательно воздействовать на цели фирмы. Второстепенный шаг подразумевает ранжирование обнаруженных рисков на

базе вероятности и вреда от их реализации. Третий шаг – постепенное внедрение событий, которые имеют все шансы предупредить или минимизировать негативный эффект от реализации обнаруженных рисков.

#### *Список вопросов для самоконтроля*

1) Перечислите основные ошибки, совершаемые при реализации всех процессов управления рисками.

2) Охарактеризуйте отношение к риску и риск-менеджменту ключевых заинтересованных сторон: акционеров; менеджмента; сотрудников; кредиторов и заемщиков; бирж и банков; рейтинговых агентств; государства.

3) Обоснуйте методы улучшения отношения к риск-менеджменту у ключевых заинтересованных сторон.

**2.5.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 5:** [2, 3, с. 105–120; 1, с. 335–341].

## **2.6 Тема 6. Разработка и внедрение системы управления рисками**

**Цель** – получение умений и навыков по обеспечению успешного функционирования компании в условиях риска и неопределенности

Для достижения цели занятия необходимо:

– *знать* достоинства централизованной и децентрализованной системы управления рисками, основные роли риск-менеджера в системе управления рисками;

– *уметь* составлять дорожную карту системы управления рисками, ее адаптацию к различным особенностям предприятия.

**Форма занятия** – семинар.

**Практическое задание 1.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций обозначьте:

– основные цели построения системы управления рисками;

– ключевые отличия распределенной и централизованной моделей;

– понятие «три линии обороны».

## **Практическое задание 2.**

На примере крупной компании провести оценку роли основных участников системы управления рисками.

### **2.6.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 6**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить содержание темы в том числе специальную литературу по теме 6.

При оценке роли основных участников системы управления рисками следует рассмотреть (в зависимости от структуры компании) Совет директоров, Правление, исполнительное руководство Компании, управляющие организации, дочерние общества.

Для выполнения заданий ознакомьтесь материалами кейсов в ЭИОС «Практическое задание по Теме 6».

#### *Список вопросов для самоконтроля*

- 1) Обозначьте основные цели построения системы управления рисками.
- 2) Опишите роли основных участников системы управления рисками в крупных компаниях.
- 3) Раскройте основные формы взаимодействия участников СУР.
- 4) Взаимосвязь СУР с системой процессного управления, системой управления эффективностью, системой внутреннего контроля, системой промышленной безопасности и охраны труда, системой менеджмента качества.
- 5) Стандартный перечень нормативной базы СУР.

**2.6.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 6:** [1, с. 67–116; 2, 3, с. 120–162; 4, с. 64–86].

## **2.7 Тема 7. Внешние предпринимательские риски**

**Цель** – получение умений и навыков выявления угроз и возможностей, которые организация должна учитывать в своей деятельности.

Для достижения цели занятия необходимо:

– *знать* факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды, виды внешних рисков и методы управления ими;

– *уметь* выявлять угрозы внешней среды и возможности, которые организация должна учитывать в своей деятельности

**Форма занятия** – семинар.

**Практическое задание 1.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций опишите сущность рисков:

– политических;

– внешних экономических;

– природных;

– национальных;

– экологических;

– коммерческих;

– демографических;

– финансовых;

– криминогенных;

– инновационных;

– логистических;

– отраслевых;

– структурных.

**Практическое задание 2.** Руководство компании рассматривает возможность диверсификации бизнеса. Локация новой бизнес-единицы компании будет за пределами региона расположения головной компании. Сформулируйте возможные внешние риски с учетом значимости их влияния для бизнеса и опишите специфику управления ими.

### **2.7.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 7**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить содержание темы в том числе специальную литературу по теме 7.

Учесь, что к факторам прямого воздействия внешней среды относятся: поставщики; инвесторы; потребители; конкуренты; законы и государственные органы.

К основным факторам косвенного воздействия относятся:

- международные события и международные экономические отношения;
- научно-технический прогресс, возникновение и развитие
- новых видов продукции, технологий, оборудования;
- политические факторы: столкновения противоборствующих политических партий и группировок, смена государственной власти в результате революций, переворотов, перевыборов и т. п.;
- общее состояние национальной экономики страны, на территории которой организация осуществляет свою деятельность;
- социально-культурные факторы.

*Список вопросов для самоконтроля*

- 1) Назовите основные виды внешних рисков.
- 2) Охарактеризуйте основные виды политических рисков.
- 3) Проведите сравнительный анализ природных и экологических рисков.

Укажите их общие черты и характерные отличия.

4) Международный нормативный документ, регламентирующий порядок распределения бремени логистических рисков между продавцом и покупателем товара.

- 5) Суть основных видов базисных условий поставки.

**2.7.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 7:** [1, с. 199–276; 2, 3, с. 162–218; 4, с. 165–285].

## 2.8 Тема 8. Управление внутренними административными рисками

**Цель** – получение умений и навыков применения основных инструментов снижения уровня негативных воздействий внутренних административных рисков.

Для достижения цели занятия необходимо:

*Знать* элементы внутренней среды компании, связи и отношения между ними. Методы управления внутренними административными рисками.

*Уметь* выявлять предпосылки возникновения внутренних административных рисков и разрабатывать комплекс мероприятий по их нейтрализации.

**Форма занятия** – семинар.

**Практическое задание 1.** Пользуясь учебной и справочной литературой, конспектами лекций опишите:

– сущность рутинного подхода к изучению динамики внутриорганизационных факторов;

– внутриорганизационные факторы с низкими показателями устойчивости;

– сущность ресурсного подхода к изучению внутренней среды организации;

– понятие векторного подхода к изучению внутренней среды организации;

– основные причины возникновения управленческих дисфункций;

– правила, соблюдение которых позволяет минимизировать уровень информационных рисков, возникающих в деятельности организации;

– суть организационных, технических, производственных, коммуникативных, социальных, психологических и информационных рисков.

## **Практическое задание 2.**

На примере конкретного предприятия определите вероятные внутренние риски и предложите комплекс мер по их минимизации.

### **2.8.1 Методические материалы по подготовке к практическому занятию по Теме 8**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить содержание темы в том числе специальную литературу по Теме 8.

Следует учесть, что основной предпосылкой возникновения административных рисков являются управленческие (административные) дисфункции, т. е. спонтанно возникающие в организации виды деятельности, мешающие достижению целей ее функционирования.

Для разработки комплекса мер по минимизации внутренних административных рисков следует обратить внимание на методы прямого воздействия, такие как административные, распорядительные, дисциплинарные, социальные и психологические.

#### *Список вопросов для самоконтроля*

- 1) Дайте определение административного риска.
- 2) Опишите методы управления внутренними рисками.
- 3) Причины возникновения производственных рисков.
- 4) Различия между конструктивной и деструктивной формулировкой цели в процессе управления рисками.
- 5) Способы организации деятельности автоматизированной системы управления рисками.
- 6) Раскройте содержание принципа «право на ошибку».

**2.8.2 Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 8:** [1, с. 276–351; 2, 3, с. 60–69; 4, с. 64–86].

### **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАСЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Расчетно-аналитическая работа по дисциплине Риск-менеджмент представляет собой самостоятельный вид учебной и научно-исследовательской работы студента. Она позволяет студентам бакалавриата закрепить теоретические знания, сформировать умение решать прикладные задачи в области управления рисками. Подготавливает к выполнению выпускной квалификационной работы и к самостоятельной деятельности по избранному направлению. Выполнение расчетно-графической работы обобщает и завершает изучение курса «Риск-менеджмент», направленного на формирование навыков стратегического мышления на основе целостного представления методов и инструментов сценарного прогнозирования внешней и внутренней среды организации.

Целью выполнения расчетно-графической работы является систематизация, расширение и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков, их использование в самостоятельной работе по решению проблем управления рисками предприятия.

Основные задачи выполнения расчетно-графической работы:

- систематизация знаний о роли управления рисками в общей системе менеджмента, тенденциях развития и проблемах практической реализации концепций конкурентоспособности предприятия;
- получение опыта диагностики рискованных ситуаций на рынке, разработки деловых и функциональных стратегий и в случае необходимости смены направлений деятельности предприятия;
- развитие навыков самостоятельной исследовательской работы, способности делать обоснованные выводы и разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы управления рисками в организации.

В ЭИОС в соответствующем разделе дисциплины «Риск-менеджмент» размещено учебно-методическое пособие по расчетно-графической работе для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент [4].

В учебно-методическом пособии приведены методические указания по формулированию цели расчетно-графической работы и задач по ее выполнению, представлены требования к объему и содержанию расчетно-графической работы, а также к подготовке презентации для ее защиты.

#### **4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Промежуточная (заключительная) аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена (7 семестр) в устной форме. В экзаменационных билетах два теоретических вопроса. На подготовку ответа отводится 40 мин.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационные вопросы).

Примерные экзаменационные вопросы:

- 1) Понятие и сущность риска.
- 2) Виды рисков.
- 3) Сущность и содержание Риск-менеджмента.
- 4) Цель и задачи Риск-менеджмента.
- 5) История возникновения Риск-менеджмента.
- 6) Принципы Риск-менеджмента.
- 7) Понятие и сущность процессного подхода.
- 8) Внешний и внутренний мониторинг рисков.
- 9) Планирование в системе Риск-менеджмента.
- 10) Организация как функция Риск-менеджмента.
- 11) Мотивация как функция Риск-менеджмента.
- 12) Регулирование в системе Риск-менеджмента.

- 13) Учет и контроль в системе Риск-менеджмента.
- 14) Оценка эффективности управления рисками.
- 15) Методы управления рисками.
- 16) Юридические методы управления рисками.
- 17) Административные методы управления рисками.
- 18) Экономические методы управления рисками.
- 19) Социально-психологические методы управления рисками.
- 20) Производственные методы управления рисками.
- 21) Научно-прикладные методы управления рисками.
- 22) Стратегия управления рисками.
- 23) Политика Риск-менеджмента.
- 24) Тактическое управление рисками.
- 25) Принятие управленческих решений в условиях риска
- 26) Характеристика внешней среды организации.
- 27) Политические риски.
- 28) Экономические риски.
- 29) Природные риски.
- 30) Национальные риски.
- 31) Экологические риски.
- 32) Коммерческие риски.
- 33) Демографические риски.
- 34) Финансовые риски.
- 35) Инновационные риски.
- 36) Логистические риски.
- 37) Характеристика внутренней среды организации.
- 38) Организационные риски.
- 39) Технические и производственные риски.
- 40) Коммуникативные и информационные риски.

## **5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования, представления результатов исследования по заданной теме.

Следует учесть, что тестирование охватывает все темы дисциплины «Риск-менеджмент» и проводится в качестве итогового тестирования в ЭИОС. Для самостоятельной подготовки к тестированию необходимо ознакомиться с типовыми тестовыми заданиями, которые размещены в ЭИОС в разделе «Методические и оценочные материалы» дисциплины Риск-менеджмент [12].

Устные формы контроля позволяют оценить владение студентами формами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Подготовка к практическим занятиям (форма контроля – устный опрос, тестирование, контроль на практических занятиях). Выполнение заданий к следующему практическому занятию. Как правило это:

- проведение аналитической работы с применением тех инструментов, которые были рассмотрены в ходе лекционных занятий;
- проведение анализа практического материала на базе теоретических знаний;
- систематизация теоретических и практических знаний по дисциплине «Риск-менеджмент»;
- обобщение и критическое оценивание теоретических положений для формирования аргументированных выводов;
- формирование своей собственной точки зрения по актуальным проблемам риск-менеджмента и приемов ее доказательности.

Объектом указанных исследований может быть конкретное предприятие или отрасль (рынок) региональной экономики, либо страны в целом.

Выбор объекта исследования должен осуществляться с учетом возможности сбора вторичной и первичной информации о нем (публикации, сайты и другие открытые источники, базы прохождения практики). Значительно повысить результативность самостоятельной работы возможно, если объект исследования совпадает с объектом исследования расчетно-графической работы и совпадает с планируемым объектом исследования бакалаврской работы.

Публичное представление полученных результатов, умение задавать вопросы выступающим, способность участвовать в научной дискуссии по заданной теме отражается в оценке качества самостоятельной работы по дисциплине.

3) Подготовка расчетно-графической работы (форма контроля – защита результатов расчетно-графической работы). Расчетно-графическая работа направлена на закрепление полученных теоретических знаний и

приобретение умений и навыков в области сбора и систематизации информации, фиксации данных, проведения анкетирования, анализа информации, необходимой для принятия управленческих решений, разработки и презентации планов мероприятий по минимизации рисков и оценки рисков выбранных решений. Основная цель расчетно-графической работы – закрепление, расширение и углубление знаний, полученных в теоретическом курсе, приобретение навыков выявления критических для объекта исследования рисков, разработки комплекса мероприятий по минимизации выявленных рисков. Оценка за расчетно-графическую работу учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине. Оценка расчетно-графической работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и применения студентом умений и навыков в области сбора и систематизации информации, фиксации данных, проведения анкетирования, анализа информации, необходимой для принятия управленческих решений, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом.

Следует обратить внимание на то, что самостоятельная работа включает работу с учебниками, иной учебной и учебно-методической литературой, а также с законодательными и нормативными актами РФ по соответствующим темам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1) Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – 10-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 366 с.: схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711042> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05406-8. – Текст: электронный.

2) Каранина, Е. В. Риск-менеджмент: учебник: [12+] / Е. В. Каранина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 190 с.: табл., ил., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576201> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1172-8. – DOI 10.23681/576201. – Текст: эл

3) Каранина, Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты: учебник: [16+] / Е. В. Каранина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 257 с: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576521> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1161-2. – DOI 10.23681/576521. – Текст: электронный. ектронный.

4) Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 10-е изд., перераб. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 874 с.: табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710894> – Библиогр.: с. 859-865. – ISBN 978-5-394-05397-9. – Текст: электронный.

5) Барикаева, А. Ф. Управление рисками продовольственной безопасности России: организационно-экономический механизм / А. Ф. Барикаева. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 168 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690528> – Библиогр.: с. 116-128. – ISBN 978-5-238-03529-1. – Текст: электронный.

б) Управление рисками: [16+] / перевод с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 206 с.: ил. – (Harvard Business Review: 10 лучших статей). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707840> – ISBN 978-5-9614-8186-0. – Текст: электронный.

7) Латышева, Л. А. Финансовый риск-менеджмент: учебник: [16+] / Л. А. Латышева, Ю. М. Складорова, И. Ю. Складоров; под общ. ред. Л. А. Латышевой; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2021. – 377 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700776> – Текст: электронный.

8) Фомичев, А. Н. Исследование систем управления: учебник / А. Н. Фомичев. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 346 с.: схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710069> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05370-2. – Текст: электронный.

9) Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учеб. пособие: [16+] / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2023. – 418 с.: ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710924> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05185-2. – Текст: электронный.

10) Чижик, В. П. Риск-менеджмент: учебное пособие / В. П. Чижик. – Омск: ОмГТУ, 2022. – 95 с. – ISBN 978-5-8149-3496-3. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/343718> – Режим доступа: для авториз. пользователей.

11) Синявская, Т. Г. Управление экономическими рисками: теория, организация, методы: учебное пособие: [16+] / Т. Г. Синявская, А. А. Трегубова; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону: Издательско-

полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. – 244 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=704758> – Библиогр.: с. 228-233. – ISBN 978-5-7972-3049-6. – Текст: электронный.

12) Бондаренко, О. Г. Управление коммерческим риском: учеб. пособие / О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 164 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=696969> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05004-6. – Текст: электронный.

Локальный электронный методический материал

Алина Леонидовна Зиновьева

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор С. Кондрашова  
Корректор Т. Звада

Уч.-изд. л. 3,2. Печ. л. 3,6.

Издательство федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
236022, Калининград, Советский проспект, 1