

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
(Финуниверситет)  
**Липецкий филиал Финуниверситета**  
**Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»**

УТВЕРЖДАЮ



Директор Липецкого филиала  
Финуниверситета

Нестерова Н.Н.

«27» мая 2025 г.

**Т.В. Башлыков**

**ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 - Менеджмент  
направленность программы «Менеджмент в производстве и цифровой  
экономике»  
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финуниверситета  
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк 2025

# 1. Наименование дисциплины

## Операционный риск-менеджмент

### 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Операционный риск-менеджмент» обеспечивает инструментарий формирования следующих профессиональных компетенций направления: ПК-2, ПКН-1, ПКН-2, УК-3.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
ПК-2	Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации	1. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	<b>Знать:</b> - требования рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции. <b>Уметь:</b> - разрабатывать с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.
		2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	<b>Знать:</b> - передовой отечественный и зарубежный опыт в области тактического планирования производства. <b>Уметь:</b> - разрабатывать предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.
		3. Обеспечивает создание качественной нормативно-	<b>Знать:</b> - нормативно-методическую базу планирования и проведения

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотносящиеся с компетенциями
		методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	комплексного экономического анализа производственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления <b>Уметь:</b> - создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента как науки.	<b>Знать:</b> основные результаты новых исследований по проблемам управления, представленные в профессиональных экономических журналах <b>Уметь:</b> применять полученных теоретических знаний при решении практических вопросов, связанных с формированием и внедрением системы управления рисками в операционную деятельность организации.
		2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений.	<b>Знать:</b> методы управления изменениями, направленными на повышение эффективности операционного управления. <b>Уметь:</b> определять специфику рисков, влияющую на процесс проведения изменений в организации, и использовать разные подходы к управлению рисками.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
		3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики/	<b>Знать:</b> особенности протекания бизнес-процессов в подразделениях организации, и применять полученные знания в практической деятельности и при решении управленческих задач. <b>Уметь:</b> представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзор
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.	<b>Знать:</b> инструменты экономического моделирования и формирования прогнозов развития экономических систем на микроуровне. <b>Уметь:</b> проводить поиск и анализ информации в целях эффективного управления операционными рисками в деятельности организации.
		2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	<b>Знать:</b> статистические и вероятностные методы диагностики и оценки риска при проведении изменений в организации. <b>Уметь:</b> применять современных методов сбора, обработки, анализа информации, необходимой для распознавания рисков и осуществления обоснованного выбора методов управления рисками, соответствующих специфике рискованной ситуации.
		3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	<b>Знать:</b> современные международные стандарты и нормативные и методические документы, регламентирующие правила риск-менеджмента при управлении операционной деятельностью организации. <b>Уметь:</b> Анализировать международный и российский опыт управления

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
			рисками.
		4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	<p><b>Знать:</b> основные требования к построению информационной системы в организации для обеспечения эффективного управления риском и основные программы, используемые в риск-менеджменте.</p> <p><b>Уметь:</b> применять современные информационные технологии при определении уровня риска и использовать современное программное обеспечение для решения задач в условиях риска.</p>
УК-3	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности	<p>1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями</p> <p>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</p>	<p><b>Знать:</b> методов вовлечения потребителей в процесс создания продуктового предложения клиенториентированных компаний.</p> <p><b>Уметь:</b> применять коммуникационные технологии, вовлечение клиентов в работу по совместному созданию дополнительной ценности.</p> <p><b>Знать:</b> принципы стратегического маркетинга, основные методы стратегического маркетинга; этапы разработки маркетинговой стратегии.</p> <p><b>Уметь:</b> осуществить анализ рыночных параметров деятельности компании; разрабатывать стратегии маркетинга; применять полученные знания на практике, участвуя в процессах постановки рыночных целей, подготовки стратегических решений, контроля результативности и эффективности</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
			рыночной стратегии компании.
		3.Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.	<p><b>Знать:</b>  актуальные проблем в области современного маркетинга в российских условиях; особенностей и методов исследований рынков; особенности сегментирования рынков, содержание и характеристики основных этапов процесса стратегического маркетингового планирования.</p> <p><b>Уметь:</b>  использовать методы и модели для оценки влияния маркетинговых решений на воспринимаемую потребителями ценность товарного предложения, их удовлетворенность и лояльность, использовать методы поиска новых привлекательных рынков и продуктов в формировании маркетинговых стратегий развития организации, а также согласовывать маркетинговые программы с целями, задачами и стратегиями других функциональных служб и организации в целом; предлагать стратегические и тактические решения для осуществления маркетинговой деятельности организации.</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями
		4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности	<b>Знать:</b> методы повышения эффективности собственной деятельности. <b>Уметь:</b> использовать методы управления маркетингом и демонстрирует их знания посредством конструктивного диалога на основе взаимного уважения, принятия разнообразных мнений и адекватной оценки партнеров и коллег по взаимодействию.

Указанные компетенции формируются поэтапно:

1. Формирование и развитие теоретических знаний, предусмотренных указанными компетенциями (лекционные занятия, самостоятельная работа студентов).
2. Приобретение и развитие практических умений, предусмотренных компетенциями (семинары, самостоятельная работа студентов).
3. Достижение студентами компетенции – результата обучения в ходе решения кейсов (конкретных практических ситуационных заданий), групповой дискуссии на семинарах, выполнения контрольной работы и успешной сдачи экзамена.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Операционный риск-менеджмент» относится к блоку дисциплин по выбору, углубляющих освоение программы магистратуры, 5 модуля направленности программы магистратуры «Менеджмент в производстве и цифровой экономике» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Знания, умения, навыки, полученные обучающимися в ходе освоения дисциплины «Операционный риск-менеджмент», могут быть использованы в ходе прохождения производственной практики и Государственной итоговой аттестации.

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессии)

## Направление подготовки «Менеджмент», профили «Производственный менеджмент» (заочная)

Вид учебной работы по дисциплине	Часы:	
	Всего	Модуль 5
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>108</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	<b>16</b>	<b>16</b>
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
<i>Самостоятельная работа</i>	<b>92</b>	<b>92</b>
Вид текущего контроля	контрольная работа	контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

#### 5.1. Содержание дисциплины

**Тема 1. Введение в риск-менеджмент. Место и роль риск-менеджмента в организации.**

Риск-менеджмент: понятия и термины. Риск-менеджмент – предмет и объект изучения. Место и роль риск-менеджмента в деятельности хозяйствующих субъектов. Предпосылки использования риск-менеджмента в деятельности хозяйствующего субъекта.

Корпоративная культура риск-менеджмента в организации. Особенности и специфика операционного риск-менеджмента. Эволюция теоретических и практических аспектов риск-менеджмента.

Методические основы риск ориентированного управления организацией. Связь риск-менеджмента с системой принятия решений в организации. Взаимосвязь постановки стратегических целей с риск-менеджментом. Взаимосвязь операционного риск-менеджмента с финансовым и стратегическим риск-менеджментом.

**Тема 2. Природа риска, определение и классификация рисков.**

Общие представления о природе риска. Различие риска и неопределенности. Определения операционных рисков. Международные стандарты риск-менеджмента. Экономический эффект от создания системы риск менеджмента.

Сущность риска, основные элементы, причины возникновения. Объекты риска: бизнес-процессы, денежные потоки, имущество, ключевой персонал и пр. Общая характеристика и структура объектов риска.

Субъекты риска: менеджеры организаций, инвесторы, спекулянты и т.п. Общая характеристика. Виды отношений между субъектами и объектами риска. Факторы рисков, основные причины риска: общая характеристика, структура и методы представления. Внутренние и внешние факторы рисков.

Общие классификации рисков, виды классификаций. Место и взаимосвязь операционных рисков с другими видами рисков организации.

Участники системы риск-менеджмента, роль и задачи риск-менеджеров и владельцев рисков в деятельности организации. Организационная структура системы риск-менеджмента и ее встраивание в существующую организационную структуру предприятия. Согласование процедур принятия решений и контроля в системе риск-менеджмента. Оценка эффективности процедур принятия решений.

### **Тема 3. Операционные риски: виды и классификация.**

Особенности и основные отличия операционных рисков от других рисков хозяйствующего субъекта.

Причины и последствия возникновения операционных рисков: прямые или косвенные убытки от неверного построения бизнес-процессов, неэффективности процедур внутреннего контроля, технологических сбоев, несанкционированных действий персонала или внешнего воздействия.

Выявление логических взаимосвязей факторов и последствий рисков. Неэффективность бизнес-процессов организации как основная причина появления операционных рисков. Классификация операционных рисков: риски персонала; риск информационных систем; технические и технологические риски; инфраструктурные риски.

### **Тема 4. Принципы и подходы к выявлению операционных рисков.**

Методы выявления операционных рисков и практика их применения:

анкетирование; проведение интервью; мозговые штурмы; потоковые диаграммы; графические карты; инспекции; анализ отчетности и документации. Комбинации методов выявления рисков.

Этапы выявления рисков, Принципы построения Карты рисков, подготовка карточек рисков. Иерархия принятия решений на основе информации о выявленных операционных рисках. Исполнители и получатели информации об операционных рисках. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.

Внешние и внутренние источники информации. Визуализация и приоритизация выявленных операционных рисков. Концепция риск – аппетита к риску, лимиты на отдельные операционные риски.

### **Тема 5. Принципы и подходы к оценке операционных рисков.**

Обзор методов оценки рисков. Существующие критерии оценки рисков. Особенности методологии для не финансовых рисков. Графические методы отображение рисков компании. Анализ чувствительности общего риска компании к отдельным операционным рискам.

Статистические и вероятностные методы оценки риска: вероятность наступления рискового события. Построение выборочных функций распределения для оценки рисков. Роль и место нормального распределения в оценке риска, правило трех сигм в оценке риска. Оценки риска с помощью метода МонтеКарло. Использование дерева решений для оценки рисков. Методы построения профилей рисков. Стресс-тестирование.

Экспертные методы оценки риска. Устойчивость экспертных оценок. Методы определения согласованности экспертных оценок. Способы моделирования рискованных ситуаций. Способы формализации риска. Особенности выделения будущих состояний экономики при анализе ситуации риска. Исходные положения при анализе ситуации риска. Формализация ситуации риска. Концепции выбора управленческого решения в условиях риска. Учет факторов операционных рисков в имитационных моделях.

#### **Тема 6. Стратегии управления рискам и принятие решений в условиях неопределенности и риска.**

Обзор стратегий управления рисками. Критерии выбора стратегий управления рисками. Антикризисные планы и мероприятия. Процедуры принятия решений при выборе различных стратегий управления рисками. Стратегии управления рисками: принятие риска; отказ от риска; снижение риска; передача риска. Классификация задач принятия решений. Принятие решений в условиях неопределенности. Критерии Лапласа, Вальда, Сэвиджа. Принятие решений в условиях риска. Задача управления запасами. Теория игр.

#### **Тема 7. Методы управления операционными рисками.**

Процесс управления операционными рисками:

Описание этапов управления операционными рисками, представляющих собой процесс риск-менеджмента. Системный подход в организации управления операционными рисками. Распределение ресурсов на управление операционными рисками.

Управление операционными рисками путем описания и формализации бизнес-процессов организации. Процессная модель организации – как система взаимосвязанных бизнес-процессов.

Оценка операционных рисков для каждого отдельного бизнес-процесса организации.

## **Тема 8. Система мониторинга и контроля операционных рисков в организации.**

Стратегический, тактический уровни рассмотрения информации об операционных рисках. Выбор форм и периодичности информирования менеджмента о влиянии операционных рисков. Создание матрицы рисков. Матрица рисков и выбор стратегии риск-менеджмента. Графическое представление информации о рисках в разных стандартах по риск-менеджменту. Карты операционных рисков организации. IT-системы графического описание бизнес-процессов и связанных с ними операционных рисков. Построение системы мониторинга и контроля системы риск-менеджмента. Основные виды мониторинга и контроля. Анализ ресурсов и возможностей при построении системы мониторинга и контроля. Оценка эффективности системы риск-менеджмента и ее критерии. Формирование и функционирование системы «предсказывающих» показателей – ключевых показателей рисков (КПР). Определение допустимых границ КПР, взаимосвязь КПР с принятием решений.

### **5.2. Учебно-тематический план**

#### **38.04.02 «Менеджмент» профиль: «Проектный менеджмент» (очная/заочная формы обучения)**

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах (очная форма обучения)						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стояте- льная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семинары /практич. занятия	Занятия в интеракт. форме*		
1	Тема 1. Введение в риск- менеджмент. Место и роль риск- менеджмента в организации.	13	2	1	1	1	11	Доклады, Презентации.  Тестирование.
2	Тема 2. Природа риска, определение и классификация рисков.	13	1	-	1	1	12	Научная дискуссия.  Доклады. Презентации.  Решение

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах (очная форма обучения)						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стояте- льная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Семинары /практич. занятия	Занятия в интеракт. форме*		
								практических задач.
3	Тема 3. Операционные риски: виды и классификация.	13	2	1	1	1	11	Решение практических задач, тестирование.
4	Тема 4. Принципы и подходы к выявлению операционных рисков.	13	1	-	1		12	Дискуссия. Решение практических ситуаций.
5	Тема 5. Принципы и подходы к оценке операционных рисков.	14	3	1	2	1	11	Доклады. Презентации.  Решение практических задач.
6	Тема 6. Стратегии управления рискам и принятие решений в условиях неопределенност и и риска.	14	2	-	2	1	12	Дискуссия. Решение практических ситуаций.
7	Тема 7. Методы управления операционными рисками.	14	3	1	2	1	11	Доклады. Презентации.  Решение практических задач.
8	Тема 8. Система мониторинга и контроля операционных рисков в организации.	14	2	-	2		12	Научная дискуссия.  Доклады. Презентации.  Решение практических задач.
	Зачет							Контрольная работа
Итого		108/108	16	4	12	6	92	

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
<p><b>Тема 1.</b> Введение в риск-менеджмент. Место и роль риск-менеджмента в организации</p> <p><b>Семинар 1</b></p> <p>Семинар 1. Введение в риск-менеджмент. Место и роль риск-менеджмента в организации</p>	<p>1. Сущности риска.</p> <p>2. Причины, из-за которых предпринимательство ассоциируется с риском.</p> <p>3. Вклад представителей классической и неоклассической теории предпринимательского риска; объекты управления в системе риск-менеджмента.</p> <p>4. Формы управляющего воздействия в управлении риском.</p> <p>5. Виды рисков.</p> <p>6. Функции риск-менеджмента</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	<p>Контроль усвоения знаний, формирование умений по теме лекции.</p> <p>Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов.</p>
<p><b>Тема 2.</b> Природа риска, определение и классификация рисков.</p> <p><b>Семинар 2</b></p> <p>Природа риска, определение и классификация рисков.</p>	<p>1. Основные аспекты, характерные для рискованных ситуаций.</p> <p>2. Факторы, влияющие на степень рискованности деятельности организации.</p> <p>3. Группы опасностей и угроз, являющиеся наиболее значимыми для современных организаций.</p> <p>4. Отличие угроз от опасности.</p> <p>5. Риски предпринимательской деятельности, выделенные Й. Шумпетером.</p> <p>6. Принцип многофакторности функционирования предприятия.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<p><b>Тема 3.</b> Операционные риски: виды и классификация.</p> <p><b>Семинар 3</b></p> <p>Операционные риски: виды и классификация.</p>	<p>1. Факторы, влияющие на профиль операционных рисков организации.</p> <p>2. Классификация рисков по типу объекта, по причине ущерба, по способу воздействия, по месту проявления, по характеру распределения бремени риска, по уровню возникновения риска, по характеристике уязвимости, по величине риска</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	<p>Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов.</p> <p>Выполнение практических заданий.</p> <p>Тестирование.</p>
<p><b>Тема 4.</b> Принципы и подходы к выявлению операционных рисков.</p> <p><b>Семинар 4</b></p> <p>Принципы и подходы к выявлению</p>	<p>1. Источники деловой информации, которыми менеджер может пользоваться при анализе рисков организации.</p> <p>2. Критерии способов получения информации для деятельности организации.</p> <p>3. Особенности идентификации рисков.</p>	<p>Решение практических ситуаций и задач с последующей групповой дискуссией</p>

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
операционных рисков.	<p>4. Показатель, характеризующий степень колеблемости исследуемого показателя по отношению к его средней величине.</p> <p>5. Особенности определения критериальных показателей размера риска; структура системы управления риском.</p> <p>6. Задачи системы управления риском.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1 - 4</b></p>	
<p><b>Тема 5.</b> Принципы и подходы к оценке операционных рисков</p> <p><b>Семинар 5</b></p> <p>Принципы и подходы к оценке операционных рисков.</p>	<p>1. Основные способы оценки риска: статистического, экспертного, расчетно-аналитического, аналогового.</p> <p>2. Случайные события.</p> <p>3. Суть объективного и субъективного методов оценки вероятности.</p> <p>4. Закон распределения вероятностей случайной величины.</p> <p>5. Среднее (ожидаемое) значение случайной величины.</p> <p>6. Дисперсия и среднее квадратичное отклонение.</p> <p>7. Коэффициент вариации.</p> <p>8. Этапы организации и проведения экспертного оценивания.</p> <p>9. Информация об инвестиционном проекте, которую можно получить, рассчитывая критерий чистой современной стоимости, а также при проведении анализа чувствительности проекта, анализа сценариев, анализа «дерева решений»</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	<p>Выступление студентов с докладами.</p> <p>Дискуссия по вопросам семинарского занятия.</p> <p>Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов.</p> <p>Выполнение практических заданий.</p>
<p><b>Тема 6.</b></p> <p>Стратегии управления рискам и принятие решений в условиях неопределенности и риска</p> <p><b>Семинар 6</b></p> <p>Стратегии управления рискам и принятие решений в условиях неопределенности и риска</p>	<p>1. Влияние общей стратегии компании на систему управления риском.</p> <p>2. Взаимосвязь стратегии развития организации и соответствующих вариантов управления рисками.</p> <p>3. Влияние выбранного подхода к управлению риском на разработку или реализацию стратегии в организации.</p> <p>4. Подходы к согласованию решений о ведении бизнеса с решениями в области управления риском.</p> <p>5. Цели и задачи, стоящие перед системой управления рисками.</p> <p>6. Ограничения внешней среды и внутренних особенностей развития организации необходимо учитывать руководителям системы управления риском.</p>	<p>Контроль усвоения знаний, формирование умений по теме лекции.</p> <p>Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов.</p>

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
	<p>7. Особенности основных этапов управления риском.</p> <p>8. Схема процесса управления рисками в организации.</p> <p>9. Стратегии управления рисками, наиболее часто используемых организациями: отказ от риска; снижение вероятности ущерба или предотвращение убытка; уменьшение размера убытков; разделение риска (дифференциация и дублирование); аутсорсинг риска.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	
<p><b>Тема 7.</b> Методы управления операционными рисками.</p> <p><b>Семинар 7.</b> Методы управления операционными рисками.</p>	<p>1. Способы минимизации риска используются хозяйствующими субъектами.</p> <p>2. Методы управления рисками: отказ от риска, трансфер риска, диссипация рисков, инструменты хеджирования, страхование рисков.</p> <p>3. Методы трансформации рисков.</p> <p>4. Ресурсы в модели управления риском в организации.</p> <p>5. Принципы управления риском</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	<p>Выступление студентов с докладами.</p> <p>Дискуссия по вопросам семинарского занятия.</p> <p>Устные выступления и групповая дискуссия по докладам студентов.</p> <p>Выполнение практических заданий.</p>
<p><b>Тема 8.</b> Система мониторинга и контроля операционных рисков в организации</p> <p><b>Семинар 8.</b> Система мониторинга и контроля операционных рисков в организации</p>	<p>1. Основные этапы оценивания эффективности управления операционными рисками.</p> <p>2. Основные задачи мониторинга операционных рисков.</p> <p>3. Этапы мониторинга операционных рисков.</p> <p>4. Значимость карты рисков.</p> <p>5. Виды контроля выделяют в менеджменте.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: 1-4</b></p>	<p>Решение практических ситуаций и задач с последующей групповой дискуссией</p>

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
<b>Тема 1.</b> Введение в	1. Эволюция развития теории риск-	Изучение основных

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
риск-менеджмент. Место и роль риск-менеджмента в организации	менеджмента в России и за рубежом. 2. Вклад представителей классической теории предпринимательского риска в развитие риск-менеджмента.	вопросов темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала для подготовки к семинару. Работа с учебной литературой.
<b>Тема 2.</b> Природа риска, определение и классификация рисков.	1. Факторы, влияющие на возникновение рисков. 2. Взаимосвязь понятий: риск, ликвидность, рентабельность активов. 3. Причины коммерческих рисков.	Изучение основных вопросов темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала для подготовки к семинару и написанию контрольной работы.
<b>Тема 3.</b> Операционные риски: виды и классификация.	1. Причины неэффективного протекания бизнес-процессов организации, способствующие появлению операционных рисков.	Разбор теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практических задач. Решение тестовых заданий
<b>Тема 4.</b> Принципы и подходы к выявлению операционных рисков.	1. Взаимосвязь и интеграция информации об инвестиционном проекте, получаемая менеджером при расчете критериев чистой современной стоимости, при проведении анализа чувствительности проекта, анализа сценариев, анализа «дерева решений». 2. Отличия информации от данных; основные способы идентификации рисков.	Работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практических задач.
<b>Тема 5.</b> Принципы и подходы к оценке операционных рисков	1. Роль и место нормального распределения в оценке риска, правило трех сигм в оценке риска. 2. Целесообразность использования видов экспертных методов оценки риска: метод Дельфи, ранжирование, парного сравнения, балльной оценки риска.	Разбор теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практико- ориентированных задач и тестированию.
<b>Тема 6.</b> Стратегии управления рискам и принятие решений в	1. Практическая значимость и области применения классической теории рационального поведения и теории	Изучение основных вопросов темы. Подготовка к

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
условиях неопределенности и риска	перспективы. 2. Значимость различных видов информации для разных уровней управления при принятии решений. 3. Кривые безразличия азартного инвестора, инвестора, нейтрального к риску, а также лица принимающего решения, который негативно относится к риску. 4. Теорема о диктатуре как способа принятия решения в группе, предложенной К. Эрроу. 5. Основные этапы в процессе принятия решения в рамках рациональной модели. 6. Понятие «неприятие неопределённостей», предложенное Тверски и Крейг Фоксом.	обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала для подготовки к семинару. Работа с учебной литературой.
<b>Тема 7.</b> Методы управления операционными рисками	1. Применение процессной модели организации в качестве системы взаимосвязанных бизнес-процессов. 2. Особенности работы процессноориентированных компаний.	Изучение основных вопросов темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Сбор материала для подготовки к семинару. Работа с учебной литературой.
<b>Тема 8.</b> Система мониторинга и контроля операционных рисков в организации	1. Области определения видов информации о рисках для стратегического, тактического уровней управления. 2. Примеры использования и формирования матрицы и карты рисков отечественными и зарубежными компаниями.	Работа с учебной и справочной литературой, подготовка докладов, презентаций, подготовка к решению практических задач.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

В соответствии с учебным планом в течение 5 модуля обучения студентам в рамках изучения материала по дисциплине: «Операционный риск-менеджмент» необходимо подготовить контрольную работу.

### Примерные теоретические вопросы контрольной работы:

1. Эволюция управления рисками: концепции, подходы и их условия

2. Классификация рисков: виды, принципы разработки, использование
3. Программа управления рисками: разработка и использование
4. Комплексное использование методов управления рисками
5. Управление рисками в малом предпринимательстве
6. Организация управления рисками на промышленном предприятии
7. Организация управления рисками в финансово-кредитном учреждении
8. Особенности управления рисками финансово-промышленной группы
9. Особенности управления рисками транснациональной корпорации
10. Управление рисками инвестиционного проекта
11. Управление рисками в антикризисном менеджменте
12. Информационное обеспечение управления рисками: принципы создания и использования информационной системы организации.
13. Методы оценки эффективности управления рисками
14. Использование количественных методов анализа и оценки рисков
15. Использование качественных методов анализа и оценки рисков
16. Использование превентивных мероприятий по управлению рисками
17. Прогнозирование потерь от реализации рисков: принципы, подходы, методы
18. Инновационные технологии в управлении рисками
19. Роль субъективных факторов в управлении рисками
20. Правовое обеспечение деятельности по управлению рисками в Республике Беларусь
21. Показатели эффективности деятельности организации, учитывающие риск
22. Процессный подход к изучению риск-менеджмента
23. Система интегрированного управления рисками
24. Риск-культура и риски 21-го века

**Тестовые задания по дисциплине «Операционный риск-менеджмент»:**

**1. Функция риска, характеризующая выполнение роли катализатора в принятии решений, направленных на реализацию инновационных проектов:**

- а) стимулирующая

- б) защитная
- в) регулирующая
- г) нормативная

**2. Появление интернальных эффектов в результате воздействия риска объясняется:**

- а) возможностью возникновения незапланированных дополнительных издержек
- б) возможностью возникновения непредвиденных дополнительных доходов
- в) возможностью возникновения непредвиденных дополнительных доходов и издержек
- г) возможностью возникновения непредвиденных дополнительных запасов

**3. Риск как экономическая категория представляет собой:**

- а) возможность отклонения от запланированной цели, неполучение запланированного результата в условиях объективной неопределенности деятельности
- б) убытки, получаемые в результате проведения финансовой политики
- в) условия внешней среды, при которых функционирует организация
- г) отсутствие заинтересованности у субъектов в достижении поставленных целей

**4. Предприниматель, отрицательно относящийся к риску, предпочтет:**

- а) получить среднюю прибыль
- б) провести детальный анализ риска и подготовить мероприятия по уменьшению отрицательных последствий в целях получения определенного гарантированного дохода
- в) получить рисковый результат с большим доходом не учитывая наличие риска
- г) получить максимальный доход

**5. Мера рассеивания случайной величины показателя вокруг его среднего значения называется:**

- а) ковариация
- б) распределение
- в) среднее квадратическое отклонение
- г) дисперсия

**6. Задача, не относящаяся к риск-менеджменту:**

- а) разработка мер, предупреждающих риск
- б) принятие быстрых решений без осуществления оценки риска
- в) достижение наибольшего результата при обеспечении приемлемого соотношения риска и прибыли
- г) минимизация риска

**7. Правило, которое не относится к стратегии риск-менеджмента:**

- а) максимум выигрыша

- б) максимум неопределенности
- в) оптимальная вероятность результата
- г) оптимальная колеблемость результата

**8. Ситуация, которая характеризуется близкой к нулю прогнозируемостью наступления события, называется:**

- а) полная неопределенность
- б) полная определенность
- в) частичная определенность
- г) незначительная неопределенность

**9. Система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая стратегию и тактику управленческих действий, называется:**

- а) риск-менеджмент
- б) этика бизнеса
- в) координирование
- г) прогнозирование

**10. Многовариантность риск-менеджмента означает:**

- а) ригидность поведения
- б) использование шаблонных действий
- в) неординарность колебаний, гибкость, неповторимость действий в конкретной ситуации
- г) неопределенность действий

**11. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...**

- а) инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
- б) инфляцию и риски
- в) инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
- г) риски и альтернативные варианты инвестирования

**12. Дисконтирование осуществляется с помощью функций ...**

- а) сложного процента
- б) простого процента
- в) очень-очень сложного процента
- г) калькулятора

**13. Ставка дисконтирования – это ...**

- а) ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций
- б) ставка банковского кредита
- в) ставка рефинансирования
- г) уровень скидок во время распродажи

**14. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...**

- а) сравнении входящих и исходящих проектных потоков
- б) расчете чистой текущей ценности проекта
- в) анализе прибыли проекта

г) прогнозировании доходов и затрат

**15. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости ...**

а) не выходит за рамки жизненного цикла проекта

б) меньше 3 лет

в) выходит за рамки жизненного цикла проекта

г) не определен

**16. Риски, приносящие дополнительную прибыль, называются:**

а) чистыми

б) критическими

в) спекулятивными

г) позитивными

**17. Последствия риска могут быть:**

а) скорее положительными

б) как положительными, так и отрицательными

в) только отрицательными

г) ничего из вышеперечисленного

**18. Риски, которые практически всегда несут в себе потери, называются:**

а) критическими

б) спекулятивными

в) чистыми

г) ничего из вышеперечисленного

**19. Риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией, называются:**

а) внешними

б) внутренними

в) чистыми

г) все вышеперечисленное

**20. Риски, в результате реализации которых предприятию грозит потеря прибыли, называются:**

а) катастрофическими

б) критическими

в) допустимыми

г) все вышеперечисленное

**7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- выполнение контрольной работы;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных темам семинарских занятий.

Посредством дисциплины «Операционный риск-менеджмент» формируются несколько компетенций, поэтому выводится средний (агрегированный) балл, который является оценкой уровня освоения дисциплины в экзаменационной сессии.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, выставляемого студенту при условии сформированности у него по каждой (ПК-2, ПКН-4, ПКН-6, УК-3) компетенции как минимум порогового уровня. Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Агрегированное количество баллов определяется по формуле:

$$K = \Sigma (\Sigma \text{ПКН-7} + \Sigma \text{ПКП-4}) / 2$$

Методика оценки уровня сформированности компетенций ПК-2, ПКН-4, ПКН-6, УК-3

Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения, соотнесенные с компетенциями/ индикаторы достижения компетенции	Количество баллов
<b>ПК-2</b> Способность разрабатывать стратегии управления изменениями в организации		
1. Разрабатывает с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности	<b>Знать:</b> - требования рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции.	20 баллов
	<b>Уметь:</b> - разрабатывать с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятия по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой	20 баллов

производства и повышения качества выпускаемой продукции.	продукции.	
2. Разрабатывает предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	<b>Знать:</b> - передовой отечественный и зарубежный опыт в области тактического планирования производства.	15 баллов
	<b>Уметь:</b> - разрабатывать предложения по адаптации и внедрению передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического планирования производства.	15 баллов
3. Обеспечивает создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	<b>Знать:</b> - нормативно-методическую базу планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	15 баллов
	<b>Уметь:</b> - создание качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений (отделов, цехов), отслеживание ее своевременного обновления	15 баллов
<b>ПКН-1</b> Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления		
1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента как науки.	<b>Знать:</b> основные результаты новых исследований по проблемам управления, представленные в профессиональных экономических журналах	20 баллов
	<b>Уметь:</b> применять полученных теоретических знаний при решении практических вопросов, связанных с формированием и внедрением системы управления рисками в операционную деятельность организации.	20 баллов

2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений.	<b>Знать:</b> методы управления изменениями, направленными на повышение эффективности операционного управления.	15 баллов
	<b>Уметь:</b> определять специфику рисков, влияющую на процесс проведения изменений в организации, и использовать разные подходы к управлению рисками.	15 баллов
3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики	<b>Знать:</b> особенности протекания бизнес-процессов в подразделениях организации, и применять полученные знания в практической деятельности и при решении управленческих задач.	15 баллов
	<b>Уметь:</b> представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзор	15 баллов
<b>ПКН-2</b> Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления		
1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.	<b>Знать:</b> инструменты экономического моделирования и формирования прогнозов развития экономических систем на микроуровне.	10 баллов
	<b>Уметь:</b> проводить поиск и анализ информации в целях эффективного управления операционными рисками в деятельности организации.	10 баллов
2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	<b>Знать:</b> статистические и вероятностные методы диагностики и оценки риска при проведении изменений в организации	15 баллов
	<b>Уметь:</b> применять современных методов сбора, обработки, анализа информации, необходимой для распознавания рисков и осуществления обоснованного выбора методов управления рисками, соответствующих специфике рискованной ситуации.	15 баллов

3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	<b>Знать:</b> современные международные стандарты и нормативные и методические документы, регламентирующие правила риск-менеджмента при управлении операционной деятельностью организации.	15 баллов
	<b>Уметь:</b> Анализировать международный и российский опыт управления рисками.	15 баллов
4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	<b>Знать:</b> основные требования к построению информационной системы в организации для обеспечения эффективного управления риском и основные программы, используемые в риск-менеджменте.	10 баллов
	<b>Уметь:</b> применять современные информационные технологии при определении уровня риска и использовать современное программное обеспечение для решения задач в условиях риска.	10 баллов
<b>УК-3</b> Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности		
1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.	<b>Знать:</b> методов вовлечения потребителей в процесс создания продуктового предложения клиенториентированных компаний.	10 баллов
	<b>Уметь:</b> применять коммуникационные технологии, вовлечение клиентов в работу по совместному созданию дополнительной ценности.	10 баллов
2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.	<b>Знать:</b> принципы стратегического маркетинга, основные методы стратегического маркетинга; этапы разработки маркетинговой стратегии.	15 баллов
	<b>Уметь:</b> осуществить анализ рыночных параметров деятельности компании; разрабатывать стратегии маркетинга; применять полученные знания на практике, участвуя в процессах постановки рыночных целей, подготовки	15 баллов

	стратегических решений, контроля результативности и эффективности рыночной стратегии компании.	
3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.	<b>Знать:</b> актуальные проблем в области современного маркетинга в российских условиях; особенностей и методов исследований рынков; особенности сегментирования рынков, содержание и характеристики основных этапов процесса стратегического маркетингового планирования.	15 баллов
	<b>Уметь:</b> использовать методы и модели для оценки влияния маркетинговых решений на воспринимаемую потребителями ценность товарного предложения, их удовлетворенность лояльность, использовать методы поиска новых привлекательных рынков и продуктов в формировании маркетинговых стратегий развития организации, а также согласовывать маркетинговые программы с целями, задачами и стратегиями других функциональных служб и организации в целом; предлагать стратегические и тактические решения для осуществления маркетинговой деятельности организации.	15 баллов
4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности	<b>Знать:</b> методы повышения эффективности собственной деятельности.	10 баллов
	<b>Уметь:</b> использовать методы управления маркетингом и демонстрирует их знания посредством конструктивного диалога на основе взаимного уважения, принятия разнообразных мнений и адекватной оценки партнеров и коллег по взаимодействию.	10 баллов

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций (знаний и умений) ПК-2, ПKN-1, ПKN-2, УК-3**

**Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

**Тема 1. Введение в риск-менеджмент. Место и роль риск-менеджмента в организации.**

1. Риск-менеджмент – предмет и объект изучения. Место и роль риск-менеджмента в деятельности хозяйствующих субъектов.
2. Корпоративная культура риск-менеджмента в организации. Особенности и специфика операционного риск-менеджмента.
3. Эволюция теоретических и практических аспектов риск-менеджмента.
4. Методические основы риск ориентированного управления организацией. Связь риск-менеджмента с системой принятия решений в организации.
5. Взаимосвязь постановки стратегических целей с риск-менеджментом. Взаимосвязь операционного риск-менеджмента с финансовым и стратегическим риск-менеджментом.

**Тема 2. Природа риска, определение и классификация рисков.**

6. Сущность риска, основные элементы, причины возникновения.
7. Объекты риска: бизнес-процессы, денежные потоки, имущество, ключевой персонал и пр. Общая характеристика и структура объектов риска.
8. Субъекты риска: менеджеры организаций, инвесторы, спекулянты и т.п. Общая характеристика.
9. Факторы рисков, основные причины риска: общая характеристика, структура и методы представления. Внутренние и внешние факторы рисков.
10. Общие классификации рисков, виды классификаций. Место и взаимосвязь операционных рисков с другими видами рисков организации.
11. Участники системы риск-менеджмента, роль и задачи риск-менеджеров и владельцев рисков в деятельности организации.
12. Организационная структура системы риск-менеджмента и ее встраивание в существующую организационную структуру предприятия.
13. Согласование процедур принятия решений и контроля в системе риск-менеджмента.
14. Оценка эффективности процедур принятия решений.

### **Тема 3. Операционные риски: виды и классификация.**

15. Особенности и основные отличия операционных рисков от других рисков хозяйствующего субъекта.

16. Причины и последствия возникновения операционных рисков.

17. Неэффективность бизнес-процессов организации как основная причин появления операционных рисков.

18. Классификация операционных рисков: риски персонала; риск информационных систем; технические и технологические риски; инфраструктурные риски.

### **Тема 4. Принципы и подходы к выявлению операционных рисков.**

19. Методы выявления операционных рисков и практика их применения.

20. Этапы выявления рисков, Принципы построения Карты рисков, подготовка карточек рисков.

21. Иерархия принятия решений на основе информации о выявленных операционных рисках.

22. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.

23. Концепция риск – аппетита к риску, лимиты на отдельные операционные риски.

### **Тема 5. Принципы и подходы к оценке операционных рисков.**

24. Графические методы отображения рисков компании.

25. Анализ чувствительности общего риска компании к отдельным операционным рискам.

26. Статистические и вероятностные методы оценки риска: вероятность наступления рискового события.

27. Роль и место нормального распределения в оценке риска, правило трех сигм в оценке риска.

28. Использование дерева решений для оценки рисков. Методы построения профилей рисков.

29. Экспертные методы оценки риска.

30. Концепции выбора управленческого решения в условиях риска.

### **Тема 6. Стратегии управления рисками и принятие решений в условиях неопределенности и риска.**

31. Обзор стратегий управления рисками. Критерии выбора стратегий управления рисками.

32. Антикризисные планы и мероприятия.

33. Принятие решений в условиях неопределенности. Критерии Лапласа, Вальда, Сэвиджа.

34. Принятие решений в условиях риска. Задача управления запасами. Теория игр.

#### **Тема 7. Методы управления операционными рисками.**

35. Системный подход в организации управления операционными рисками. Распределение ресурсов на управления операционными рисками.

36. Управление операционными рисками путем описания и формализации бизнес-процессов организации. Процессная модель организации – как система взаимосвязанных бизнес-процессов.

37. Оценка операционных рисков для каждого отдельного бизнес-процесса организации.

#### **Тема 8. Система мониторинга и контроля операционных рисков в организации.**

38. Стратегический, тактический уровни рассмотрения информации об операционных рисках.

39. Создание матрицы рисков. Матрица рисков и выбор стратегии риск-менеджмента. Графическое представление информации о рисках в разных стандартах по риск-менеджменту.

40. Построение системы мониторинга и контроля системы риск-менеджмента. Основные виды мониторинга и контроля.

41. Оценка эффективности системы риск-менеджмента и ее критерии.

42. Формирование и функционирование системы «предсказывающих» показателей – ключевых показателей рисков (КПР). Определение допустимых границ КПР, взаимосвязь КПР с принятием решений.

#### **Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий**

<b>ПК-2</b> Способность проводить анализ, моделировать, проектировать и осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов в компании	
<b>1.</b> Анализирует информацию о бизнес-процессах подразделений организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации.	
<b>Знание</b> особенностей применения информационных технологий при осуществлении бизнес-процессов в ходе управления проектами;	<b>Задание:</b> В ходе проекта вы обнаруживаете, что один из бизнес-пользователей, отвечающих за тестирование продукта, не может выполнить эту работу. К этому моменту он уже направил письмо по электронной почте с просьбой освободить сотрудника из вашей команды от его текущих обязанностей и подключить его к разрешению возникшей проблемы. Этот бизнес-пользователь подотчетен заинтересованному лицу, а не команде проекта. Все члены команды проекта и заинтересованные лица находятся в одном месте. Зная о необходимости участия бизнес-

	пользователя для проведения тестирования, что вы сделаете?
<b>Умение</b> анализировать информацию о бизнес-процессах подразделений организации в ходе управления проектами.	<b>Задание</b> На ежегодном собрании акционеров генеральный директор объявил. Что проект, которым вы руководите, будет завершен к концу года. Проблема заключается в том, что по расписанию проект должен завершиться на 6 месяцев позже. Уже поздно исправлять ошибку генерального директора, и акционеры ожидают завершение проекта в объявленный срок. Вы вынуждены ускорить работы по проекту. Основным ограничением до этих событий был бюджет проекта. Какое действие, на ваш взгляд, будет наилучшим для ускорения работ проекта?
<b>2. Разрабатывает системы процессного управления организации.</b>	
<b>Знание</b> методических подходов к определению индикаторов и показателей системы процессного управления организации;	<b>Задание</b> <b>1. В чем суть концепции процессного управления BPM (Business Process Management)?</b> а) во внедрении инструментов для моделирования бизнес-процессов; б) в соединении двух направлений - моделирования процессов и их автоматизации; в) в автоматизированном документообороте; г) в адаптации организации к условиям внешней среды. <b>2. Непрерывная серия задач, выполняемых с целью создания выхода с целью удовлетворения запросов внутренних или внешних клиентов - это определение:</b> а) процесса; б) организации как системы; в) функции; г) операционной деятельности. <b>3. Преимущества процессного подхода перед функциональным подходом:</b> а) более быстрое достижение результатов; б) вектор управления - на заказчика, а не на начальника; в) повышается прозрачность бизнеса; г) есть ответственный за результат каждого процесса. <b>4. Что служит основой для описания деятельности?</b> а) регламенты процессов; б) мнения партнеров; в) видение организации как системы; г) видение организации как структуры. <b>5. Как классифицируются процессы верхнего уровня?</b> а) бизнес-процессы; б) развития, управления, основные и вспомогательные; в) производственные и управляющие; г) стратегические
<b>Умение</b> применять методический инструментарий для разработки системы процессного управления	<b>Задание</b> Ваша компания занимается производством мелких кухонных принадлежностей. Она разрабатывает проект производства новой линейки принадлежностей, оформленных в оригинальной цветовой гамме и

организации	предназначенных для кухонь малых площадей. Постоянные продажи начнутся с выходом весеннего каталога. Что вам необходимо выполнить для определения характеристик и особенностей новой линейки продукции? Разработайте устав проекта.
<b>3. Осуществляет аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации.</b>	
<b>Знание</b> методических подходов к реализации аудита и контроля системы процессного управления организации.	Задание: 1. Сформулируйте миссию и цель проекта. Постройте дерево целей (2 уровня). Определите критерии успешности их достижения 2. Постройте модель структурной декомпозиции работ (WBS) по продуктовому признаку по проекту (3 уровня) и предложите план по вехам. 3. Постройте модель структурной декомпозиции организации проекта (OBS) и обоснуйте её эффективность. 4. Постройте матрицу распределения ответственности (RAM).
<b>Умение</b> осуществлять аудит и контроль системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям.	Задание: Бригада рабочих получила задание высадить 80 деревьев за 10 дней Стоимость одного дерева – 150 000,00 рублей. Стоимость удобрений на одно дерево – 1 500,00 рублей/дерево. За первый день рабочие посадили 5 деревьев вместо 8 и полностью израсходовали мешок удобрений за 8 500 рублей Задание: Определить, укладываются ли рабочие в заданные сроки и авторизованный бюджет.
<b>ПКН-1</b> Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	
<b>1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента как науки.</b>	
<b>Знание</b> основных результатов новых исследований по проблемам управления, представленные в профессиональных экономических журналах	Задание <b>1. Главной производительной силой являются:</b> а) средства производства; б) человек и средства труда; в) человек; г) предметы и средства труда. <b>2. Производственные отношения – это:</b> а) использование ресурсов; б) этические, морально-нравственные взаимосвязи и отношения между людьми; в) отношения производства, распределения, обмена и потребления; г) взаимодействие человека со средствами производства. <b>3. К средствам труда относится все то:</b> а) из чего получается продукт труда; б) на что направлен человеческий труд; в) с помощью чего человек воздействует на предмет труда; г) чем обладает человек. <b>4. Средства производства включают:</b>

	<p>а) рабочую силу и предметы труда;  б) рабочую силу и средства труда;  в) предметы труда и продукты труда;  г) предметы труда и средства труда.</p> <p><b>5. Экономические категории представляют собой:</b></p> <p>а) взаимосвязи между понятиями;  б) научные абстракции, выражающие экономические отношения;  в) доказательства о наличии или отсутствии тех или иных явлений;  г) единичные случаи проявления тех или иных событий.</p>
<p><b>Умение</b> применять полученных теоретических знаний при решении практических вопросов, связанных с формированием и внедрением системы управления рисками в операционную деятельность организации.</p>	<p><b>Задание</b></p> <p>Представьте, что вам достался проект-долгострой с таким наследством: Бюджет превышен на 50%. Сроки сдачи проекта сгорают через месяц, а оставшийся объем работы – на все полгода. Продюсер, который был до вас, отключил телефон и уехал в другую страну. Вы не можете отказаться от выполнения проекта. Профессиональная деятельность заказчика вам не известна. <b>Задание:</b> Таким образом, существует полностью проваленный проект и необходимо составить план сдачи данного проекта (просрочены сроки, превышен бюджет, предметная область не известна): Вам нужно представить ответ, в котором будет отражен ваш success-план.</p>
<p><b>2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально экономических системах и организовывать реализацию таких изменений.</b></p>	
<p><b>З н а н и е</b></p> <p>методы управления изменениями, направленными на повышение эффективности операционного управления</p>	<p><b>Задание</b></p> <p><b>1. С чего начинается проект по внедрению процессного управления в компании?</b></p> <p>а) с формирования рабочей группы  б) разработки плана проекта  в) выбора программного обеспечения для описания процессов  г) описания процессов «как есть»</p> <p><b>2. Укажите причину, по которой необходимо измерять эффективность работы системы поставок с помощью показателей эффективности:</b></p> <p>а) сокращение численности сотрудников  б) информирование руководства о текущих планах  в) сокращение затрат на производство  г) получение информации о качестве работы системы поставок</p> <p><b>3. Концепция управления системой поставок рассматривает цепочку поставок ... от поставщика сырья и комплектующих до конечного клиента как единое целое</b></p> <p>а) вне организации  б) ни один ответ не верен  в) внутри и вне организации  г) внутри организации</p> <p><b>4. Что используется при планировании работ, которые носят временный характер, используется?</b></p>

	а) Фиксированное позиционирование б) Линейное планирование в) Проектирование г) Пропорционально-функциональная схема <b>5. На основе какого принципа происходит оптимизация затрат на осуществление плановой деятельности?</b> а) Участия б) Полноты в) Координации и интеграции г) Экономичности
<b>Умение</b> определять специфику рисков, влияющую на процесс проведения изменений в организации, и использовать разные подходы к управлению рисками	<b>Задание</b> Вы заметили возможность на рынке образовательных услуг и хотите организовать курс «Искусство ведения переговоров на испанском языке». Первый поток курса вы хотите запустить через полгода. К сожалению, у вас нет оформленного юридического лица, но есть бюджет – 150 000 рублей. Помните, что проект реализуется ради получения прибыли. Выделите 10 рисков проекта и отразите их на матрице «Вероятность-воздействие».
<b>3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики</b>	
<b>Знание</b> особенностей протекания бизнес-процессов в подразделениях организации, и применять полученные знания в практической деятельности и при решении управленческих задач.	<b>Задание</b> <b>1. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...</b> а) инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования б) инфляцию и риски в) инфляцию и альтернативные варианты инвестирования г) риски и альтернативные варианты инвестирования <b>2. Дисконтирование осуществляется с помощью функций ...</b> а) сложного процента б) простого процента в) очень-очень сложного процента г) калькулятора <b>3. Ставка дисконтирования – это ...</b> а) ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций б) ставка банковского кредита в) ставка рефинансирования г) уровень скидок во время распродажи <b>4. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...</b> а) сравнении входящих и исходящих проектных потоков б) расчете чистой текущей ценности проекта в) анализе прибыли проекта г) прогнозировании доходов и затрат <b>5. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости ...</b> а) не выходит за рамки жизненного цикла проекта б) меньше 3 лет в) выходит за рамки жизненного цикла проекта

	г) не определен
<b>Умение</b> представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзор	<b>Задание</b> Выберите конкретное предприятие предложенной организационной формы (ПАО, АО, ООО): 1. Дайте краткую характеристику организации; 2. Приведите возможные ключевые риски и их основные факторы; 3. Обоснуйте их выбор.
<b>ПКН-2</b> Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления.	
<b>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</b>	
<b>Знание</b> инструменты экономического моделирования и формирования прогнозов развития экономических систем на микроуровне.	<b>Задание</b> Проранжируйте страны по значению индекса человеческого развития ИЧР в 2019 г. (от большего к меньшему): 1) Норвегия; Эстония; США 2) Новая Зеландия; Россия; КНР
<b>Умение</b> проводить поиск и анализ информации в целях эффективного управления операционными рисками в деятельности организации	<b>Задание</b> Опишите стратегию внедрения корпоративной системы управления проектами в спортивной отрасли. Назовите основные этапы, которые необходимо будет пройти организации. Опишите 10 основных рисков, которые необходимо учитывать организации.
<b>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий</b>	
<b>Знание</b> статистических и вероятностных методы диагностики и оценки риска при проведении изменений в организации	<b>Задание</b> Производственное предприятие ПАО «АНТАЛ», осуществляет непрерывный производственный процесс и имеет трехгодичный цикл капитальных ремонтов. На предприятии в плановом году предстоит капитальный ремонт. Время проведения ремонта определяется по срокам истечения разрешительной документации Ростехнадзора по технологическому оборудованию – май 2018. Во время проведения экспертизы состояния оборудования в ноябре 2017 г. отделом технического надзора предприятия выявлена значительная коррозия на теплообменниках основной технологической установки и определен высоковероятный риск аварийного останова в 1 квартале 2018 г. Таким образом, установка с высокой вероятностью может выйти из строя до срока планового ремонта. При этом, необходимо учесть, что первый квартал является периодом высокого спроса на продукцию предприятия. Выявленный риск известен отделу технического надзора предприятия. Для того, чтобы у риск-менеджеров предприятия была возможность узнать об этом риске, разработать рисковый сценарий действий и включить его в бизнес-план, экономисты должны включить в процесс

	<p>бизнес-планирования хотя бы одну или две риск-сессии. Риск-сессия проводится в форме совещания с участием основных производственных и технических специалистов, которые обладают информацией о возможных рисковых событиях: технолог, энергетик, механик, метролог, специалист по промышленной безопасности. Чтобы от риск-сессия стала эффективной, необходимо собрать не более 6 человек среднего звена производственного менеджмента и задать им конкретные вопросы по возможным событиям. Для того, чтобы задавать правильные и конкретные вопросы, риск-менеджеры должны наработать соответствующие технические компетенции. На предприятии проведена риск-сессия, и в ходе свободной дискуссии выявлен риск остановки конвейера в 1 квартале 2018 выявлен. Так как 1 квартал – это период большого спроса, то необходимо разработать стратегию принятия риска и минимизации возможных последствий.</p> <p>Далее будет необходимо разработать план мероприятий.</p>
<p><b>Умение</b> применять современных методов сбора, обработки, анализа информации, необходимой для распознавания рисков и осуществления обоснованного выбора методов управления рисками, соответствующих специфике рискованной ситуации.</p>	<p><b>Задание</b> Ваша компания занимается разработкой программного обеспечения для управления продажами. Вам поручили провести в конце ноября ежегодную конференцию для клиентов вашей компании. Составьте диаграмму Исикавы для источников рисков.</p>
<p><b>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</b></p>	
<p><b>Знание</b> современные международные стандарты и нормативные и методические документы, регламентирующие правила риск-менеджмента при управлении операционной деятельностью организации.</p>	<p><b>Задание</b></p> <p><b>1. Для негативного риска вероятность наступления в 50% по стандартам FERMA считается:</b></p> <p>а) высокой б) может быть любой в зависимости от выбранной шкалы в) средней г) низкой</p> <p><b>2. Какие дополнительные аспекты бизнеса рассматривает STEEPLED-анализ по сравнению с PESTLE-анализом?</b></p> <p>а) Образовательные и демографические б) Демографические и риски экспорта в) Образовательные и риски неопределенности г) Ни один ответ не верен</p> <p><b>3. Каким образом можно организовать исполнение функции риск-менеджмента в соответствии со стандартами FERMA в организации?</b></p> <p>а) Сформировать отдельное структурное подразделение б) Выделить или набрать специалистов по управлению рисками в) Пригласить внештатного консультанта</p>

	<p>г) Все ответы верны</p> <p><b>4. Какова ключевая особенность современного подхода к управлению рисками?</b></p> <p>а) Наличие наработок, позволяющих определить возможные риски для каждой из отраслей</p> <p>б) Использование самых современных и точных математических методов</p> <p>в) Рассмотрение как позитивных, так и негативных рисков</p> <p>г) Все ответы верны</p> <p><b>5. Какой в соответствии со стандартом FERMA является вероятность позитивного риска в 50%?</b></p> <p>а) высокой</p> <p>б) может быть любой в зависимости от выбранной шкал</p> <p>в) низкой</p> <p>г) средней</p>
<p><b>Умение</b> анализировать международный и российский опыт управления рисками.</p>	<p>Задание</p> <p>Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса. Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как: крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов. Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.</p> <p>Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы:</p> <p>1. Какие методы преодоления сопротивления</p>

	<p>организационным изменениям будут уместны в данном случае?</p> <p>2. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?</p>
<p><b>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</b></p>	
<p><b>Знание</b></p> <p>основных требований к построению информационной системы в организации для обеспечения эффективного управления риском и основные программы, используемые в риск-менеджменте.</p>	<p><b>Задание</b></p> <p><b>1. Классификация информационных систем по способу организации не включает в себя один из перечисленных пунктов:</b></p> <p>а) системы на основе архитектуры файл – сервер;</p> <p>б) системы на основе архитектуры клиент – сервер;</p> <p>в) системы на основе многоуровневой архитектуры;</p> <p>г) корпоративные информационные системы.</p> <p><b>2. Информационные системы, ориентированные на коллективное использование информации членами рабочей группы и чаще всего строящиеся на базе локальной вычислительной сети:</b></p> <p>а) одиночные;</p> <p>б) групповые;</p> <p>в) корпоративные;</p> <p>г) дивизионные.</p> <p><b>3. Информационные системы, основанные гипертекстовых документах и мультимедиа:</b></p> <p>а) системы поддержки принятия решений;</p> <p>б) информационно-справочные;</p> <p>в) офисные информационные системы;</p> <p>г) удаленные информационные системы.</p> <p><b>4. Как называется классификация, объединяющая в себе системы обработки транзакций; системы поддержки принятия решений; информационно-справочные системы; офисные информационные системы:</b></p> <p>а) по сфере применения;</p> <p>б) по масштабу;</p> <p>в) по способу организации;</p> <p>г) по быстродействию.</p> <p><b>5. Выделите требования, предъявляемые к информационным системам:</b></p> <p>а) гибкость;</p> <p>б) надежность;</p> <p>в) эффективность;</p> <p>г) безопасность</p>
<p><b>Умение</b></p> <p>применять современные информационные технологии при определении уровня риска и использовать современное программное обеспечение для решения задач в условиях</p>	<p><b>Задание</b></p> <p>Сервисному центру ПАО “Рога и Копыта” необходимо организовать оптимальную по транспортным расходам доставку расходных материалов и выходящего из строя оборудования с трех складов к двенадцати нефтяным скважинам. Ориентировочные ежемесячные запасы на складах равны 120, 270 и 300 условным единицам. Ежемесячные потребности нефтяных промыслов</p>

риска.	составляют 60, 90, 70, 100, 70, 100, 80, 110, 110, 130, 75 и 90 условных единиц соответственно. В таблице 3.1 представлены запасы поставщиков, потребности потребителей и стоимость удельной затраты перевозки. Между складом № 1 и промыслом № 12 заключен договор о гарантированной поставке 69 условных единиц расходных материалов ежемесячно. В связи с дорожными ремонтными работами временно затруднена перевозка со склада №3 к промыслу №6. Необходимо осуществить поиск оптимального (минимизирующего затраты) плана перевозок.
<b>УК – 3</b> Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности	
<b>1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.</b>	
<b>Знание</b> методов вовлечения потребителей в процесс создания продуктового предложения клиенториентированных компаний.	<b>Задание</b> <b>1. Благожелательное отношение потребителей к широко распространенным и доступным по цене товарам (услугам)- это основание для реализации маркетинговой концепции?</b> а) совершенствования товара б) интенсификации коммерческих усилий (реклама) в) совершенствования производства г) все ответы верны <b>2. Стратегия, построенная на предположении, что потребители будут покупать товары (услуги) только наивысшего качества, соответствует маркетинговой концепции?</b> а) совершенствования производства б) современного маркетинга в) совершенствования товара г) все ответы верны <b>3. Концепция интенсификации коммерческих усилий определяет цель маркетинговой деятельности-увеличение продаж за счет?</b> а) использования интенсивных технологий производства б) стимулирования сбыта в) удовлетворения потребностей потребителей г) правильного ответа нет <b>4. Какой вид маркетинга соответствует негативному спросу?</b> а) стимулирующий маркетинг; б) конверсионный маркетинг; в) противодействующий маркетинг; г) синхромаркетинг. <b>5. В каких случаях наиболее эффективно построение службы маркетинга «по рыночному принципу»?</b> а) в тех случаях, когда предприятие выпускает широкий ассортимент продукции. б) в тех случаях, когда предприятие реализует производимую продукцию на различных региональных рынках.

	<p>в) в тех случаях, когда разные рынки характеризуются различными покупательскими привычками и товарными предпочтениями.</p> <p>г) в тех случаях, когда предприятие ориентируется на различные сегменты одного и того же товарного рынка.</p>
<p><b>Умение</b> применять коммуникационные технологии, вовлечение клиентов в работу по совместному созданию дополнительной ценности.</p>	<p><b>Задание</b> Представьте себе, что вы работаете менеджером в небольшом фитнес-зале. Составьте небольшую анкету для ваших клиентов, которая бы позволила улучшить работу вашего предприятия.</p>
<p><b>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.</b></p>	
<p><b>Знание</b> принципов стратегического маркетинга, основные методы стратегического маркетинга; этапы разработки маркетинговой стратегии.</p>	<p><b>Задание</b>  <b>Стратегия маркетинга— это:</b>            а) устав предприятия;            б) план и программа маркетинговой деятельности;            в) комплекс долгосрочных базовых маркетинговых решений и принципов;            г) маркетинговый раздел бизнес-плана.  <b>2. Целью стратегического маркетинга является:</b>            а) отслеживание эволюции заданного рынка, выявление существующих или потенциальных рынков или их сегмента на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении;            б) уточнение миссии, определение целей развития, разработка стратегии развития компании и пр.;            в) выявление потребностей, которые компания будет удовлетворять;            г) формирование имиджа фирмы.  <b>3. Распределите по шагам процесс стратегического планирования в маркетинге:</b>            а) разработка общей стратегии;            б) определение механизма контроля;            в) проведение маркетингового исследования;            г) определение целей компании.  <b>4. Стратегия специалиста относится к маркетинговой стратегии:</b>            а) базовой;            б) конкурентной;            в) частной;            г) конкретной.  <b>5. Новый товар своим внешним видом напоминает прежнее изделие, однако обладает рядом новых свойств или вообще имеет иные характеристики - это диверсификация:</b>            а) концентрическая;            б) горизонтальная;            в) конгломератная;            г) латеральная.</p>
<p><b>Умение</b> осуществить анализ рыночных</p>	<p><b>Задание</b> Предприятия России, производящие парфюмерно-</p>

<p>параметров деятельности компании; разрабатывать стратегии маркетинга; применять полученные знания на практике, участвуя в процессах постановки рыночных целей, подготовки стратегических решений, контроля результативности и эффективности рыночной стратегии компании.</p>	<p>косметическую продукцию, условно можно разделить на три группы. К первой группе относятся предприятия, работающие на рынке долгие годы: «Свобода», «Невская косметика», «Новая заря», «Уральские самоцветы», «Гармония-плюс» (бывший «Мосбытхим»). Их продукция известна потребителям – людям с небольшими доходами. Цены на продукцию невысоки. Российские компании первой группы долгое время отличало то, что они хозяйствовали по принципу «конкуренции мы не боимся» или «наша продукция в рекламе не нуждается». Работая в новых рыночных условиях, фирма «Новая заря» попыталась создать «французский» образ своей парфюмерии: взамен известной и узнаваемой марки «Новая заря» появилось наименование «Викон де Пари». Ко второй группе, самой многочисленной, отечественных производителей косметики и парфюмерии можно отнести компании, существующие на рынке менее 10 лет, но уже успевшие занять на нем заметное место. Среди них – фирмы «Линда», «Низар», «Лэнс», «Садко», «Фармакон», «Роколор» и др. Объемы производства предприятий этой группы уступают фирмам первой группы. Предприятия второй группы делают ставку в основном на разработку новых продуктов, внедрение новых технологий производства, продвижения и продаж. К третьей группе относятся цехи и структурные подразделения, созданные как вспомогательные основному производству. Их продукция (в основном мыло и шампуни) реализуется на местных рынках по доступным ценам. Если до дефолта отечественная парфюмерия на отечественном рынке занимала всего 3%, импорт – 80% и «серый» рынок («поделки» из Восточной Европы и Египта) – 17%, то сейчас пропорции стремительно меняются. У нашей продукции есть шанс потеснить западных импортеров.</p> <p>Вопросы к заданию.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите целевые аудитории маркетинговых коммуникаций для продукции предприятий второй группы.</li> <li>2. Сформулируйте цели коммуникационной стратегии фирм первой группы для освоения новых рыночных ниш.</li> <li>3. Какие виды маркетинговых коммуникаций Вы бы использовали на месте руководства фирмы «Новая заря»?</li> </ol>
<p><b>3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.</b></p>	
<p><b>Знание</b> актуальные проблем в области современного маркетинга в российских условиях; особенностей и методов исследований рынков; особенности сегментирования рынков, содержание и характеристики основных этапов процесса</p>	<p><b>Задание</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сегментация рынка— это: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) группировка предприятий сферы производства по их размеру;</li> <li>б) выделение квоты покупок на международном рынке;</li> <li>в) процесс разделения рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам;</li> <li>г) группировка продавцов по заранее определенным критериям.</li> </ol> </li> <li>2. Условием эффективности сегментации является:</li> </ol>

<p>стратегического маркетингового планирования.</p>	<p>а) существенный размер предприятия;  б) измеримость сегмента, его доступность и выгодность;  в) применение статистических методов группировки;  г) применение маркетинговых исследований при разработке стратегии.</p> <p>3. Стратегия отступления в матрице БКГ соответствует позиции:  а) «звезды»;  б) «собаки»;  в) «трудного ребенка»;  г) «дойной коровы».</p> <p>4. Стратегии диверсификации в матрице «Товары / рынки» соответствует комбинация условий:  а) старый товар на старом рынке;  б) новый товар на старом рынке;  в) старый товар на новом рынке;  г) новый товар на новом рынке.</p> <p>5. Задачами операционного маркетинга являются:  а) определение целей развития;  б) разработка стратегии развития;  в) детализация стратегии;  г) реализация стратегии.</p>
<p><b>Умение</b>  использовать методы и модели для оценки влияния маркетинговых решений на воспринимаемую потребителями ценность товарного предложения, и удовлетворенность лояльность, использовать методы поиска новых привлекательных рынков и продуктов в формировании маркетинговых стратегий развития организации, а также согласовывать маркетинговые программы с целями, задачами и стратегиями других функциональных служб и организации в целом; предлагать стратегические и тактические решения для осуществления маркетинговой деятельности организации.</p>	<p><b>Задание</b>  Шведский мебельный концерн IKEA развернул масштабную PRкампанию, приуроченную к открытию своего первого магазина в Москве. Тендер на проведение кампании еще осенью 1999 г. выиграло сетевое агентство BBDO, подписавшее с IKEA годовой контракт на обслуживание. Сама кампания разрабатывалась почти полгода, а ее основной целью стали вывод шведской марки на российский рынок и привлечение покупателей на церемонию открытия магазина. Для этого IKEA с помощью BBDO - выпустила пять рекламных роликов, которые массированно прокатывались в эфире каналов НТВ, РТР, ТВ-6, ТВЦ и СТС до конца марта 2000 г.; - разместила около 60 билбордов на московских магистралях и три разного формата стикера в поездах метрополитена; - оплатила радиорекламу (приуроченную к открытию магазина – 17 марта 2000 г.). Кампания под общим названием Big Facts была разработана специально для России и выдержана в духе характерной для IKEA провокационной стилистики. Бренд-менеджер BBDO, курировавший IKEA, признавался впоследствии в интервью журналу «Компания», что впервые в его практике работы с клиентами заказчик настаивал на разрушении стереотипов в пользу провокации. Однако в московском метро провокации был дан цензурный отпор. Руководство компании «Метросмедиа», занимающейся размещением рекламы в метро, сочло два наиболее ярких слогана IKEA «дурно влияющими на нравы общественности» и запретило размещать стикеры с этими слоганами в таком средстве передвижения, как метро. Неприличными были сочтены</p>

	<p>слоганы: «Каждый десятый европеец сделан на нашей кровати» и «Самая читаемая книга после Библии» (имелся в виду каталог IKEA).</p> <p>Вопросы к заданию.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проанализируйте PR-программу (в частности, рекламную кампанию) шведского концерна IKEA с точки зрения достижения маркетинговых целей фирмы.</li> <li>2. Насколько успешно в рамках рекламной кампании были реализованы PR-задачи?</li> </ol>
<b>4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.</b>	
<p><b>Умение</b> методы повышения эффективности собственной деятельности.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Выберите из списка, приведенного ниже, все цели с негативными формулировками:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) сократить процент брака;</li> <li>б) повысить оперативность реагирования на запросы клиентов;</li> <li>в) уменьшить текучесть персонала;</li> <li>г) построить систему адаптации персонала.</li> </ol> </li> <li><b>2) Выберите из списка, приведенного ниже, все цели с позитивными формулировками:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) сократить процент брака;</li> <li>б) повысить оперативность реагирования на запросы клиентов;</li> <li>в) уменьшить текучесть персонала;</li> <li>г) минимизировать риски возникновения претензий клиента.</li> </ol> </li> <li><b>3) Как часто требуется просматривать раздел «год» при использовании техники долгосрочного планирования?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) раз в неделю.</li> <li>б) Раз в день.</li> <li>в) Раз в квартал.</li> <li>г) Раз в полугодие.</li> </ol> </li> <li><b>4) К какой категории жестов можно отнести жесты, когда собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками или имеет место рассогласование жестов?</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) жесты неискренности;\</li> <li>б) жесты защиты;</li> <li>в) жесты размышления;</li> <li>г) жесты открытости.</li> </ol> </li> <li><b>5) К какой установке восприятия собеседника в процессе общения Вы можете отнести следующую фразу: «Всем известно, что считать нужно по этой схеме. Зачем что-то менять?»</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Ригидность;</li> <li>б) Оценка;</li> <li>в) Проекция;</li> <li>г) Эгоцентризм.</li> </ol> </li> </ol>
<p><b>Умение</b> использовать методы управления маркетингом и демонстрирует их знания</p>	<p><b>Задание</b></p> <p>Некоторые торговые компании на Западе делают на своих базах данных отдельный «маленький бизнес» – разумеется, если клиенты не требуют от них конфиденциальности. К</p>

посредством конструктивного диалога на основе взаимного уважения, принятия разнообразных мнений и адекватной оценки партнеров и коллег по взаимодействию.

примеру, германская Quelle, торгующая товарами по каталогам, затрачивает более 900 млн. дол. в год на рассылке чужих предложений по своим спискам (это около 15% от ее 47 оборота). На Западе рассылка по своим клиентам «чужих» каталогов, купонов со скидкой и т.п. считается дополнительной услугой, которая повышает лояльность покупателей. Российские же компании полагают, что это – нарушение конфиденциальности. Компания «Росинтер» (рестораны «Ростикс», «Паттио Пицца», «Планета Суши» и др.) раскрывает клиентскую базу только для своих. У «Росинтера» более 200 тыс. постоянных посетителей, получивших дисконтную карту «Почетного гостя». Всем почетным гостям компания регулярно рассылает свои рекламные листовки, а также предложения от партнеров – сети магазинов «Фокус» (фототовары), агентства «Карлсон Туризм» и продюсерской компании «РосИнтерФест». Принадлежат эти компании владельцам «Росинтера». Посторонним списки «почетных гостей» недоступны: эта информация конфиденциальна. «Росинтер» даже не пытался подключить к своей дисконтной программе других продавцов товаров и услуг. У сети «М.Видео» в Москве почти 500 тыс. клиентов, заполнивших при получении дисконтной карты анкету покупателя (ФИО, контактный телефон, адрес). Компания отслеживает для себя операции по клиентским картам, чтобы составить портрет покупателя. Полученная база данных используется для direct mail, рассылки приглашений на мероприятия, специальных предложений и т.п. Но информация, содержащаяся в этой базе данных, является конфиденциальной. В базе данных «Вымпелкома» более 2,3 млн. абонентов. Компания использует клиентскую базу исключительно для рассылки собственных счетов. Клубы World Class посещают в Москве более 10 тыс. человек. Это люди с гарантированными высокими доходами, за ними охотятся многие, начиная от производителей спортивной одежды и элитной косметики и заканчивая продавцами дорогих квартир и автомобилей. Но руководство сети фитнес-клубов согласилось допустить к «телам своих клиентов» только дилера BMW «Артекс» и Coca-Cola. При этом распространяет их рекламу World Class только в своих клубах.

Вопросы к заданию:

1. Как Вы думаете, почему российские компании не считают информацию о своих клиентах ценным товаром?
2. Общеизвестно, что торговлей информацией из клиентской базы крупных компаний охотно занимаются «пираты» и хакеры. Не потому ли они процветают, что российские компании сами предоставляют им нишу для деятельности?

## Методические материалы, определяющие процедуры оценивания сформированности компетенций

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов:

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины утверждены Приказом Финансового университета от 10.04.2014 №0611/о «Об утверждении Положений о реферате, эссе, контрольной работе, домашнем творческом задании студента по дисциплине (модулю)» и представлены на портале.

### Целевая установка по формированию обучаемым компетенциям

Компетенции, формируемые у обучаемых	Содержание методики
<b>ПК-2</b> Способность проводить анализ, моделировать, проектировать и осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов в компании	Формами текущего контроля знаний обучающихся являются: - обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий дискуссионных вопросов и докладов по темам дисциплины; - решение кейсов (практических ситуаций) и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы и интерпретировать полученные результаты, вносить рекомендации и принимать грамотные и корректные решения;
<b>ПКН-1</b> Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления	- обсуждение докладов (минипефератов), положений и требований законодательных, правовых и нормативных актов в контексте формирования маркетинговых исследований финансовой сферы экономики. Теоретическую интерпретацию и аргументацию в ходе решения кейсовых заданий следует обязательно сопровождать пояснениями, обобщениями, выводами и рекомендациями. <b>Типовой алгоритм работы студентов по теме дисциплины:</b>
<b>ПКН-2</b> Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических	1. Изучить теоретический материал по проблемам темы. 2. Самостоятельно подготовить ответы на вопросы, содержащие которых является логика выступлений. 3. Разработать сценарий выступления и презентацию (текст и видеоряд) с использованием аргументации и визуализации, гиперссылок и интерактивности со студенческой аудиторией. 4. Апробировать (продемонстрировать ее студенческой

показателей управления.	объектов	аудитории) и защитить (ответить на вопросы преподавателя и студентов) презентацию, по разработанному сценарию. При выполнении исследовательского проекта важно ориентироваться на теорию и практику, рассмотренные на лекции.
<b>УК – 3</b> Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности		

### **М е т о д и ч е с к и е м а т е р и а л ы , о п р е д е л я ю щ и е п р о ц е д у р ы о ц е н и в а н и я з н а н и й , у м е н и й и в л а д е н и й**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

<b>№.</b>	<b>В и д о т ч е т н о с т и</b>	<b>Б а л л ы</b>
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Работа в семестре (текущий контроль)	60
<b>ИТОГО:</b>		<b>100</b>

Оценка по 100 – бальной шкале проводится в соответствии с  
нормативными документами вуза.

Приказ от 23.03.2017№0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и приказы филиалов по данному вопросу.

## **8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент: учебное пособие / Гончаренко Л.П., Филин С.А. — М.: КноРус, 2019. — 215 с. — (бакалавриат и магистратура). — ISBN 978-5-406-06784-0. — Тот же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://book.ru/book/930474>

2. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент. Учебное пособие/ А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. - М.: ИНФРА-М, 2019.-187 с. —Тот же [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/994458>

3. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент: учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-100859-1. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1003232>

### **Дополнительная литература**

1. Соколов, Д. В. Базисная система риск-менеджмента организаций реального сектора экономики: монография / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 125 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1036512>

### **Научные газеты и журналы**

1. Журнал «БЮДЖЕТНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Экономика и учет»
2. Журнал «Вопросы экономики»
3. Газета «Экономика и жизнь»
4. Журнал «КАЗЕННЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ. Экономика и учет»
5. Журнал «Справочник экономиста»
6. Журнал «ЭКО. Всероссийский экономический журнал»
7. Журнал «Экономика России: XXI век»
8. Журнал «Экономическое развитие России»

### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) Справочная правовая система «Консультант Плюс».
2. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) – Справочная правовая система «Гарант».

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. [www.aup.ru](http://www.aup.ru) – Административно-управленческий портал.
2. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) – Министерство экономического развития Российской Федерации.

3. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Экономика, Социология, Менеджмент - федеральный образовательный портал.
4. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – Министерство финансов Российской Федерации.
5. [www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru) – Торгово-промышленная палата.
6. Федеральная служба государственной статистики России.- [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)
7. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – [elibrary.ru/](http://elibrary.ru/)
8. Библиотечная система издательского дома «ИНФРА-М»- [znanium.com](http://znanium.com)
9. Система, объединяющая публикации издательств-book.ru
10. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

#### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В организации изучения дисциплины «Операционный риск-менеджмент» важное значение отводится лекции, так как на ней не только сообщается теоретически и практически значимая информация, но и происходит овладение слушателями ключевыми понятиями, развивается способность мыслить, подходить всесторонне и критически к тем или иным изучаемым фактам, явлениям, подходить к познанию творчески. Весьма важно студенту обеспечить эффективность своей работы в процессе слушания лекций. Прежде всего, студент должен уметь подготовиться к слушанию и восприятию лекции. Такая подготовка может включать в себя:

- просмотр записей прошедших лекций,
- ознакомление с темой предстоящей лекции по учебнику, пособию (по рекомендации педагога),
- подготовка дополнительных материалов к лекции (планов, схем, иллюстраций, других материалов).

Такая предварительная подготовка позволит студенту на лекции более активно включиться в познавательный процесс, организуемый и направляемый преподавателями.

Работа на лекции заключается в прослушивании и одновременной записи ее содержания. Это весьма сложный непрерывный и активный процесс, включающий в себя восприятие и осмысление излагаемых лектором положений, вычленение среди них главной, наиболее существенной формулировки обобщений и выводов из сообщенных фактов. Форма записи лекции студентом может быть различной – многое зависит от индивидуальных особенностей, уровня развития мышления и

интеллектуальных умений, опыта и т.п. Но всегда необходимо соблюдение двух, по крайней мере, требований к конспектам лекций:

1) постоянная работа конспектирующего над тем, чтобы в них было больше мыслей и меньше слов, их выражающих;

2) четкое, логически оправданное членение записи лекции на отдельные разделы (в соответствии с ее планом) и формулировка названий этих разделов – определенной системы заголовков и подзаголовков. Иногда рекомендуется такое ведение конспекта, в котором излагаются только те положения, на которые было специально указано педагогом. Весьма полезно текст отдельных частей лекции излагать своими словами, использовать условные обозначения, сокращения наиболее часто используемых в науке терминов. Полезно записи лекций сопровождать изложением на полях текста своих собственных замечаний, соображений, желательно также записывать детально те наиболее сложные вопросы курса, которые более обстоятельно излагаются в лекции, чем в учебниках.

Также студентам необходимо уделить должное внимание подготовке к семинарским, практическим занятиям. На семинарах и при подготовке к ним студенты учатся разумно планировать и результативно проводить самостоятельную работу.

На семинарских занятиях студенты могут отработать следующие виды учебно-познавательной деятельности:

- заслушивание сообщений, докладов студентов, их обсуждение;
- коллективные беседы – обсуждения в ходе них вопросов, предложенных преподавателем, а также и студентами, их участие при этом в уточнении, дополнении ответов товарищей, обоснование участниками семинара теоретических положений, подтверждение их примерами из своей педагогической деятельности или других педагогов;
- участие в мини-дискуссиях, посвященных обсуждению сложных, новых, наиболее актуальных вопросов;
- участие в разборе практических ситуаций;
- участие студентов в выполнении проверочных знаний: устном опросе, подготовке письменных ответов на вопросы, в терминологическом диктанте;
- проведение деловых игр, направленных на развитие мышления.

Беседа – проводится как коллективное обсуждение вопросов по заранее предложенному плану; обычно беседа занимает какую-то часть семинарского занятия, сочетаясь с использованием других методов, она может протекать в форме обсуждения проблем или воспроизводящей беседы с краткими

выступлениями участников семинара с изложением своих позиций, и заключительным словом преподавателя. При раскрытии проблемных вопросов студент проявляет интеллектуальные усилия, формируя в ходе этой умственной работы новые для себя знания, развивая мышление, накапливая опыт активной мыслительной деятельности.

Заслушивание и обсуждение докладов. Доклады готовятся заранее по конкретным вопросам. Требования к докладам на семинарах:

а) доклад должен раскрывать основное содержание темы возможно более полно и разносторонне, на высоком научном уровне;

б) студент должен не читать доклад, а излагать его свободно, четко, эмоционально, стремясь увлечь товарищей: при этом можно иметь план выступления или иногда заглядывать в конспект;

в) используя те или иные источники, нужно обязательно указывать, откуда взято то или иное положение, чья это точка зрения;

г) продолжительность доклада должна быть 9-10 мин, причем последняя минута должна быть посвящена изложению основной идеи, главных выводов сообщения.

Требования к выступлениям оппонентов (содокладчиков):

а) их задача – дать оценку сообщению товарища, проанализировав его содержание, а также четкость и яркость формы;

б) в случае необходимости оппонент высказывает несогласие с теми или иными положениями, вносит коррективы, дополнения, излагает свою точку зрения;

в) продолжительность выступления оппонента 2-3 минуты.

После выступления докладчиков и оппонентов организуется обсуждение, дискуссия. На последнем этапе работы подводятся итоги: оцениваются доклады и содоклады, отмечаются положительные и отрицательные моменты, даются рекомендации по их дальнейшему совершенствованию и использованию.

### **Подготовка к практическим занятиям**

Целью семинарских и практических занятий по дисциплине является формирование и развитие у студентов навыков анализа нормативных правовых актов, регламентирующих организацию и осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разработки предложений (рекомендаций) по ее совершенствованию.

При подготовке к практическому занятию студенты по согласованию с преподавателем самостоятельно изучают и анализируют нормативную правовую базу определенного ведомства, регламентирующую организацию и

осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разрабатывают предложения по ее совершенствованию. Результатом самостоятельной работы по подготовке к практическому занятию являются: отчеты по теме задания, справки и конкретные предложения.

В ходе аудиторной работы студенты делают доклады с использованием средств мультимедиа, имитационного моделирования и др. информационных и исследовательских технологий, которые обсуждаются методом групповой дискуссии.

По усмотрению преподавателя на период подготовки и проведения практического занятия могут создаваться творческие группы с разделением ролей (обязанностей) внутри них.

### **Выполнение групповых заданий**

Для закрепления практических навыков решения задач студенты в течение семестра разрабатывают групповой проект. После изучения каждой темы, группы выполняют один из этапов проекта, который должен быть сдан в установленный срок.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Для успешного освоения материала студенты должны в ходе самостоятельной работы дополнять конспект лекции, используя рекомендованную литературу, а также осуществлять подготовку к семинарским занятиям по заранее выданному преподавателем заданию.

Студенты, не посещающие семинары, не выступающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий, считаются неуспевающими.

К каждому практическому занятию студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя по пройденному материалу, для чего необходимо просмотреть лекции и дополнительную рекомендованную литературу.

## **Методические рекомендации по подготовке к кейс-стади**

Метод кейс-стади (casestudy) является самостоятельным методом, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе.

Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения. Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если учащиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;

5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

### **Другие виды самостоятельной работы**

В целях закрепления материала дисциплины студенты могут выполнить исследовательскую реферативную работу по любой из освоенных тем. Этот вид работы не является обязательным, но его выполнение приносит студенту дополнительно заработанные баллы.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### *11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:*

- 1) Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows 7 и Office 2010 (лицензионный договор №0373100015716000433-0006932-01 от 02.08.2016)
- 2) Антивирусная защита ESET NOD32 (лицензия № EAV-0164094295 от 02.08.2016)

### *11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:*

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Регистрационный номер клиента 48-70740-000695, договор об оказании информационных услуг №2235/1 от 01.09.2008 г.)
- 2) Справочно-правовая система КонсультантПлюс (Регистрационный номер клиента 514389, договор об информационной поддержке №52/15 от 17.11.2015)
- 3) Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (доступ свободный).

### *11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.*

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

<b>Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы</b>	<b>Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>
Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и	<u>Специализированная мебель:</u> Лекционные парты + скамья – 15 шт. Стулья – 5 шт. Стол письменный – 3 шт. Учебная доска – 1 шт. Экран – 1 шт.

<p>промежуточной аттестации</p> <p>398050, Липецкая область, г. Липецк, ул. Интернациональная, 12Б, ауд. 410, 4 этаж</p>	<p><u>Технические средства обучения:</u> Компьютер преподавателя – 1 шт Мультимедиа проектор – 1 шт. Аудиоколонки – 1шт Экран настенный – 1шт</p>
--	---