

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 10:29:35  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.02.15 Управление рисками в малом бизнесе  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки)

Управление малым бизнесом  
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Кузьменко Марина Игоревна, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры менеджмента непроизводственной сферы

**Заведующий кафедрой:**

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.15 Управление рисками в малом бизнесе одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Дисциплина Б1.О.02.15 Управление рисками в малом бизнесе  
формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
<p>Организационно-управленческий 07. АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ И ОФИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 08.018 СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ, утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ 18.04.2025 №264н. Д/04.6 Консультирование и методологическая поддержка работников организации в области управления рисками</p>	ПК-3.	Способен консультировать и оказывать методологическую поддержку работникам организации в области управления рисками	ПК-3.5.	Осуществляет обмен знаниями в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ, изучает лучшие практики внедрения риск-ориентированного подхода к управлению в бизнес-процессах на предмет применения в организации	<p>ПК-3.5. У-3 Умеет развивать культуру риск-ориентированного управления организацией, организовывать и проводить обучение в области риск-ориентированного управления организацией для всех работников организации</p> <p>ПК-3.5. У-5 Умеет формировать и представлять материалы о достижениях организации в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ</p> <p>ПК-3.5. У-6 Умеет изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации</p> <p>ПК-3.5. З-3 Знает Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности</p> <p>ПК-3.5. З-7 Знает внутренние документы, регламентирующие бизнес-процессы и процессы принятия решений с учетом рисков</p>

<p>ФГОС ВО бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Приказ Министерств а науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970)</p>	<p>ОПК-3</p>	<p>Способен разрабаты вать обоснованн ые организацио нно-управленчес кие решения с учетом их социальной значимости, содействова ть их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>ОПК-3.1</p>	<p>Обосновыва ет результаты решения стратегическ их и оперативных управленчес ких задач как в целом на уровне организации и ее подразделен ий, так и в отдельных функционал ьных областях менеджмент а</p>	<p>ОПК-3.1 3-6 Знает критерии и методы обоснования результатов решения управленческих задач в управлении рисками малого бизнеса; особенности обоснования на различных уровнях управления с учетом специфики малого бизнеса; методы оценки результативности управления рисками в функциональных областях; форматы представления обоснованных результатов ОПК-3.1 У-6 Умеет обосновывать результаты решения задач по управлению рисками с использованием количественных и качественных методов оценки; формировать систему показателей для оценки результатов на уровне организации, подразделения и функциональной области; аргументированно представлять результаты различным группам стейкхолдеров малого бизнеса; документировать результаты управления рисками, фиксируя достигнутые показатели и формулируя вывод</p>
<p>ФГОС ВО бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Приказ Министерств а науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970)</p>	<p>ОПК-3</p>	<p>Способен разрабаты вать обоснованн ые организацио нно-управленчес кие решения с учетом их социальной значимости, содействова ть их реализации в условиях сложной и</p>	<p>ОПК-3.2</p>	<p>Осуществля ет оценку ожидаемых результатов и последствий организацио нно-управленчес ких решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамическо</p>	<p>ОПК-3.2 3-7. Знает методы оценки ожидаемых результатов и последствий управленческих решений в области управления рисками; критерии социальной значимости решений применительно к малому бизнесу; особенности функционирования малого бизнеса в сложной и динамичной среде; подходы к учету временного фактора и социальных аспектов ОПК-3.2 У-7 Умеет оценивать ожидаемые результаты и возможные последствия решений по управлению</p>

		динамичной среды и оценивать их последствия		й среды	рисками с использованием прогнозных методов и сценарного подхода; выявлять и анализировать социальную значимость решений для персонала, клиентов и локального сообщества; учитывать факторы сложности и динамичности среды при оценке последствий; разрабатывать систему показателей для оценки результатов и рисков; формировать обоснованные выводы о целесообразности реализации решения с учетом баланса экономических и социальных последствий.
--	--	---	--	---------	--

## **2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 54 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 61 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.15 Управление рисками в малом бизнесе реализуется на 3-ем курсе в 5-м семестре после изучения дисциплин:

- Методы сбора и анализа управленческой информации;
- Деловые коммуникации в управлении.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк	СР		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк					К о н т р о л ь
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</b>															
Тема 1.1	Теоретические основы управления рисками	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Доклад, Тестирование	
Тема 1.2.	Общие принципы классификации рисков	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание	
Тема 1.3.	Методология оценки и	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное	

	измерения риска													задание
<b>РАЗДЕЛ 2. ВИДЫ РИСКОВ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ</b>														
Тема 2.1	Идентификация и анализ рисков	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Правовые и репутационные риски	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Мониторинг управления рисками в малом бизнесе	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
<b>РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</b>														
Тема 3.1	Технологии риск-менеджмента	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3	Страхование как метод управления рисками малого бизнеса	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.4	Разработка и внедрение системы риск-менеджмента на малом предприятии	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
<b>Итого</b>		144	18	0	0	36	0	0	2	9	0	18	61	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Теоретические основы управления рисками**

##### **Тема 1.1. Теоретические основы управления рисками. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема закладывает понятийный фундамент, необходимый для построения эффективной системы риск-менеджмента на малом предприятии. Здесь раскрывается сущность категорий «риск» и «неопределенность» как имманентных характеристик предпринимательской деятельности. Особое внимание уделяется специфике рисков именно в малом бизнесе, которая трактуется не как усеченная версия рисков крупных корпораций, а как качественно иной феномен, обусловленный ограниченностью ресурсов, высокой гибкостью и критической зависимостью от внешней среды и личности собственника. Проводится разграничение между объективными (внешние шоки, рыночная конъюнктура) и субъективными (компетенции управленца, риск-аппетит) причинами возникновения рисков.

##### **Тема 1.2. Общие принципы классификации рисков. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает системный подход к группировке и структурированию рисков, с которыми сталкивается малое предприятие. Здесь рассматриваются основные классификационные признаки: по сфере возникновения (внешние и внутренние риски), по степени предсказуемости (систематические и несистематические), по длительности воздействия (краткосрочные и долгосрочные), по характеру последствий (допустимые, критические, катастрофические). Особый акцент делается на специфических классификациях, значимых именно для малого бизнеса, таких как риски, связанные с личностью предпринимателя (субъективные риски), риски концентрации (зависимость от узкого круга клиентов, поставщиков или одного продукта) и риски ограниченности ресурсов.

##### **Тема 1.3. Методология оценки и измерения риска. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает содержательное наполнение процессов качественной и количественной оценки рисков применительно к малому предпринимательству. Здесь рассматривается двухуровневая структура оценки рисков: качественный анализ (идентификация факторов риска, определение вероятности наступления и масштаба возможных последствий, ранжирование рисков по приоритетности) и количественный анализ

(численное измерение вероятности и размера потенциального ущерба). Особый акцент делается на методах, доступных малому бизнесу в условиях ограниченности статистических данных и аналитических ресурсов. Материал знакомит с методами оценки риска на основе теории вероятностей и математической статистики, а также с упрощенными экспертными методами, позволяющими ранжировать риски в условиях дефицита информации, что дает возможность малому предприятию обоснованно распределять ограниченные ресурсы на управление наиболее угрожающими рисками без привлечения дорогостоящих аналитических инструментов.

## **Раздел 2. Виды рисков в малом бизнесе**

### **Тема 2.1. Идентификация и анализ рисков. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает практические аспекты выявления и структурированного анализа рисков, характерных для деятельности малого предприятия. Здесь рассматривается идентификация как исходный и важнейший этап риск-менеджмента, предполагающий формирование исчерпывающего перечня рисков, присущих конкретному бизнесу в конкретных условиях его функционирования. Особый акцент делается на методах идентификации, наиболее релевантных для малого бизнеса. Материал знакомит с инструментами документирования результатов идентификации – реестром рисков и картой рисков, содержащими описание каждого риска, его причины, возможные последствия, предварительную оценку и ответственных за мониторинг. Рассматриваются типичные ошибки идентификации рисков на малых предприятиях, а также способы их преодоления, что позволяет сформировать надежную основу для последующего количественного анализа и выбора стратегий реагирования.

### **Тема 2.2. Правовые и репутационные риски. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает содержательное наполнение двух взаимосвязанных категорий рисков, которые в условиях малого бизнеса часто становятся критическими для выживания предприятия. Здесь рассматривается природа правовых рисков, возникающих вследствие несовершенства законодательства, его изменчивости, неоднозначности правоприменительной практики, а также недостаточной юридической грамотности предпринимателя и сотрудников. Особый акцент делается на специфических правовых рисках малого бизнеса. Материал знакомит с

репутационными рисками как рисками потери доверия со стороны клиентов, партнеров, общества и государства, что для малого бизнеса, лишённого «подушки» корпоративного бренда, может означать потерю ключевых контрагентов и уход с рынка.

### **Тема 2.3 Мониторинг управления рисками в малом бизнесе. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает содержательное наполнение процесса непрерывного наблюдения за динамикой риск-профиля малого предприятия и эффективностью применяемых мер управления. Здесь рассматривается мониторинг как связующий элемент системы риск-менеджмента, обеспечивающий обратную связь и возможность своевременной корректировки управленческих решений. Особый акцент делается на специфике организации мониторинга в условиях малого бизнеса: отсутствие выделенной службы риск-менеджмента, совмещение функций сотрудниками, ограниченность ресурсов на внедрение дорогостоящих информационных систем, высокая зависимость от оперативного реагирования собственника. Рассматриваются методы сбора информации для мониторинга: регулярная управленческая отчетность, опросы сотрудников, анализ обращений клиентов, наблюдение за внешней средой (изменения законодательства, действия конкурентов, отраслевые тренды).

## **Раздел 3. Организация системы управления рисками**

### **Тема 3.1. Технологии риск-менеджмента. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает содержательное наполнение базовых стратегий и инструментов воздействия на выявленные и оцененные риски. Здесь рассматриваются четыре фундаментальные технологии реагирования на риски: уклонение, снижение, передача, принятие. Особый акцент делается на специфике применения каждой из технологий в условиях малого бизнеса, где ограниченность ресурсов требует особой тщательности при выборе стратегии реагирования. Материал знакомит с практическими инструментами снижения рисков, доступными малому предприятию. Рассматриваются критерии выбора оптимальной технологии реагирования: соотношение затрат на реализацию стратегии и величины потенциального ущерба, возможность и скорость реализации, влияние на операционную деятельность, соответствие риск-аппетиту собственника.

### **Тема 3.2 Страхование как метод управления рисками малого**

### **бизнеса. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема раскрывает содержательное наполнение страхования как одного из наиболее распространенных и технологически отработанных методов передачи риска в малом предпринимательстве. Здесь рассматривается экономическая сущность страхования как механизма формирования специализированного страхового фонда за счет относительно небольших регулярных взносов (страховых премий), из которого возмещается ущерб при наступлении страхового случая. Особый акцент делается на специфике страховой защиты малого бизнеса, который в отличие от крупных корпораций, способных самостраховаться за счет собственных финансовых резервов, в большей степени нуждается в переложении катастрофических рисков на страховщика, но при этом сталкивается с ограниченным предложением адаптированных страховых продуктов и относительно высокими тарифами. Рассматриваются критерии выбора страховой компании: финансовая надежность (рейтинги), репутация на рынке, скорость и качество урегулирования убытков, наличие опыта работы с малым бизнесом в конкретной отрасли, прозрачность договорных условий.

### **Тема 3.3. Разработка и внедрение системы риск-менеджмента на малом предприятии. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тема завершает курс рассмотрением комплексного подхода к построению интегрированной системы управления рисками (СУР) в условиях малого предпринимательства. Здесь рассматривается системное видение риск-менеджмента не как набора разрозненных мероприятий, а как целостного, циклического процесса, встроенного во все ключевые бизнес-процессы предприятия – стратегическое планирование, операционную деятельность, финансовое управление, кадровую политику. Особый акцент делается на специфике внедрения СУР в малом бизнесе, где классические подходы, разработанные для крупных корпораций, требуют значительной адаптации в сторону упрощения, гибкости и минимальной ресурсоемкости. Рассматриваются вопросы интеграции риск-менеджмента в бизнес-планирование и бюджетирование (учет рисков при формировании финансовых планов, создание резервов), а также в систему мотивации персонала.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.15 Управление рисками в малом бизнесе входят в состав оценочных материалов по

образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	<p>последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</p>	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.15 Управление рисками в малом бизнесе используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным задания по разделам): доклад, опрос, тестирование, эссе, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
4	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
2-1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных

	положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

#### Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

#### Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
6	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
5-4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3-2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

#### Критерии оценивания эссе

Критерии оценки	Баллы	Описание критерия
-----------------	-------	-------------------

Содержание и раскрытие темы	2	Глубокое раскрытие темы, четкая постановка проблемы, аргументированность, использование не менее 3 источников
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика и структура	1	Единый стиль, наличие введения, основной части и заключения, точные формулировки
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность, логические связи между частями, выводы соответствуют аргументам
Оригинальность и самостоятельность	0,5	Собственная позиция автора, оригинальность суждений
Аргументированность	0,5	Наличие аргументов и примеров из практики комплаенса
Объём и полнота	0,5	Соответствие рекомендуемому объёму (3-5 страниц)
Итого максимально:	6	

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

### **Раздел 1. Теоретические основы управления рисками**

#### **Тема 1.1. Теоретические основы управления рисками. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

##### Тестовые задания:

##### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного наиболее полно характеризует понятие «риск» в предпринимательской деятельности?

а) неизбежное событие, приводящее к финансовым потерям;

б) деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели;

в) совокупность юридических норм, регулирующих компенсацию убытков;

г) способность предпринимателя избегать любых ситуаций с негативными последствиями.

В чем заключается принципиальное отличие понятий «риск» и «неопределенность» в контексте управления малым бизнесом?

а) риск всегда имеет негативные последствия, а неопределенность — позитивные;

б) риск — это объективная категория, а неопределенность — субъективная;

в) для риска возможно оценить вероятность наступления и масштаб последствий (измерим), для неопределенности — нет (неизмерим);

г) риск связан только с финансовой сферой, а неопределенность — с операционной.

Какая из перечисленных характеристик в наибольшей степени отражает специфику рисков именно малого бизнеса (в отличие от крупного)?

а) высокая диверсификация деятельности и распределение рисков;

б) критическая зависимость от личности собственника и ограниченность ресурсов для компенсации ущерба;

в) возможность полного страхования всех видов рисков;

г) наличие выделенной службы риск-менеджмента.

Какая функция риск-менеджмента заключается в разработке и реализации мер, снижающих вероятность наступления риска или уменьшающих масштаб возможных последствий?

а) аналитическая функция;

б) защитная функция;

в) инновационная функция;

г) регулятивная функция.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов относятся к объективным причинам возникновения рисков в малом бизнесе?

а) изменение налогового законодательства;

б) недостаточная квалификация персонала;

- в) колебания рыночной конъюнктуры (спрос, конкуренция);
- г) неверная оценка риска собственником из-за когнитивных искажений;
- д) форс-мажорные обстоятельства (стихийные бедствия, пандемии).

Какие из перечисленных положений характеризуют субъективные причины возникновения рисков на малом предприятии?

- а) ошибки стратегического планирования со стороны руководителя;
- б) инфляционные процессы в экономике;
- в) низкий уровень финансовой грамотности собственника;
- г) изменения валютных курсов;
- д) неспособность персонала своевременно идентифицировать угрозу.

Какие признаки присущи проактивной модели управления рисками (в отличие от реактивной)?

- а) мероприятия по управлению рисками инициируются после наступления ущерба;
- б) риски выявляются и оцениваются на этапе планирования деятельности;
- в) основное внимание уделяется минимизации уже понесенных потерь;
- г) разрабатываются превентивные меры для предотвращения рисков событий;
- д) создаются резервы и планы действий на случай реализации рисков.

Какие функции выполняет риск-менеджмент в системе управления малым предприятием?

- а) аналитическая (сбор и анализ информации о рисках);
- б) производственная (непосредственный выпуск продукции);
- в) защитная (обеспечение сохранности активов и доходов);
- г) маркетинговая (продвижение товаров на рынок);
- д) инновационная (стимулирование обоснованных рискованных решений для развития).

### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Установите последовательность этапов классического цикла управления рисками (риск-менеджмента):

- а) мониторинг и переоценка рисков;
- б) анализ и оценка рисков (качественная и количественная);
- в) выбор и реализация стратегии реагирования на риск;

- г) идентификация рисков (выявление и описание);
- д) постановка целей управления рисками (определение риск-аппетита).

Установите последовательность этапов принятия решения в условиях риска на малом предприятии:

- а) выбор альтернативы, обеспечивающей оптимальное соотношение риска и доходности;
- б) выявление альтернативных вариантов действий;
- в) оценка вероятности наступления неблагоприятных событий и величины возможного ущерба для каждой альтернативы;
- г) анализ факторов неопределенности, влияющих на достижение цели;
- д) реализация выбранного решения и контроль результатов.

Установите последовательность этапов формирования риск-культуры на малом предприятии:

- а) внедрение процедур информирования о рисках и эскалации проблем;
- б) обучение сотрудников основам идентификации рисков;
- в) демонстрация приверженности управлению рисками со стороны собственника и руководителя;
- г) включение показателей управления рисками в систему мотивации персонала;
- д) регулярный пересмотр и совершенствование процессов риск-менеджмента на основе обратной связи.

## **Тема 1.2. Общие принципы классификации рисков. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

### Тестовые задания:

#### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

По какому классификационному признаку риски делятся на внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные)?

- а) по характеру последствий;
- б) по сфере возникновения;
- в) по степени предсказуемости;

г) по длительности воздействия

Какой вид риска относится к группе систематических (недиверсифицируемых) рисков?

- а) риск ухода ключевого поставщика;
- б) риск поломки оборудования;
- в) инфляционный риск;
- г) риск ошибки персонала.

Какая классификационная группа рисков наиболее актуальна для малого бизнеса в силу его высокой зависимости от ограниченного круга контрагентов?

- а) валютные риски;
- б) риски концентрации;
- в) экологические риски;
- г) технологические риски.

Как классифицируются риски, при которых максимально возможный ущерб не превышает расчетной прибыли от операции, но может привести к потере всей прибыли?

- а) допустимые риски;
- б) критические риски;
- в) катастрофические риски;
- г) спекулятивные риски.

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных рисков относятся к внешним (экзогенным) рискам малого предприятия?

- а) изменение налогового законодательства;
- б) недостаточная квалификация персонала;
- в) колебание потребительского спроса;
- г) неэффективная система мотивации сотрудников;
- д) действия конкурентов (демпинг, недобросовестная реклама).

Какие из перечисленных рисков относятся к внутренним (эндогенным) рискам малого предприятия?

а) риск потери ликвидности из-за неэффективного управления оборотным капиталом;

- б) политический риск (изменение внешнеполитической обстановки);
- в) риск ошибок при принятии управленческих решений;
- г) риск стихийных бедствий;
- д) риск увольнения ключевого сотрудника.

Какие признаки характеризуют несистематические (диверсифицируемые) риски?

- а) возникают в результате действия специфических факторов, присущих конкретному предприятию;
- б) одинаково влияют на все предприятия отрасли;
- в) могут быть снижены за счет диверсификации деятельности;
- г) не зависят от действий менеджмента предприятия;
- д) связаны с качеством управления, уровнем технологий, компетенцией персонала.

Какие виды рисков относятся к категории «чистых» (статические) рисков?

- а) риск пожара;
- б) риск изменения валютного курса;
- в) риск кражи имущества;
- г) инфляционный риск;
- д) риск естественной гибели продукции.

Какие специфические классификационные группы рисков наиболее характерны именно для малого бизнеса?

- а) риск зависимости от ключевого клиента (риск концентрации клиентской базы);
- б) риск потери деловой репутации крупной корпорации;
- в) риск, связанный с личностью предпринимателя (субъективный риск);
- г) системный риск мирового финансового рынка;
- д) риск ограниченности ресурсов для компенсации ущерба.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность уровней риска по характеру последствий (от наименее опасного к наиболее опасному):

- а) катастрофический риск;
- б) критический риск;

- в) допустимый риск;
- г) незначительный риск.

Установите последовательность этапов идентификации рисков с использованием классификационных признаков на малом предприятии:

- а) сбор информации о внутренней среде предприятия (процессы, персонал, активы);
- б) распределение выявленных угроз по группам согласно выбранной классификации;
- в) определение перечня классификационных признаков, релевантных для конкретного бизнеса;
- г) сбор информации о внешней среде (законодательство, рынок, конкуренты);
- д) формирование итогового реестра (карты) рисков с группировкой по категориям.

Установите последовательность действий при классификации выявленного риска на малом предприятии:

- а) определение характера последствий (допустимый, критический, катастрофический);
- б) выявление конкретного рискового события или угрозы;
- в) отнесение к группе по длительности воздействия (краткосрочный, долгосрочный);
- г) определение сферы возникновения (внешний или внутренний);
- д) оценка возможности диверсификации (систематический или несистематический).

Контрольные задания:

Задание 1.

Предприниматель открывает небольшую типографию (оперативная полиграфия, тиражи до 500 экземпляров). Он арендует помещение, закупает один цифровой печатный станок, нанимает трёх сотрудников (менеджер, дизайнер, печатник). Стартовый капитал ограничен, собственных резервов практически нет. Разработайте фрагмент реестра (карты) рисков для данной типографии, включив в него: не менее пяти рисков различных классификационных групп. Для каждого риска укажите: сферу возникновения (внешний / внутренний); характер последствий (допустимый / критический / катастрофический) с кратким обоснованием; возможность диверсификации (систематический / несистематический).

Задание 2.

Собственник малого строительного предприятия (8 сотрудников) считает, что классификация рисков – это «академическая теория, не имеющая

практического смысла для реального бизнеса». Он утверждает, что все риски это просто «проблемы», которые нужно решать по мере поступления. Делить их на группы и виды пустая трата времени». Проведите аргументированную дискуссию с позиции риск-менеджера. Приведите три контраргумента опровергающие позицию собственника. Каждый аргумент подкрепите примером из практики малого строительного бизнеса. Объясните, как правильная классификация рисков помогает в: распределении ограниченных ресурсов на управление рисками; выборе адекватной стратегии реагирования; организации мониторинга и распределении ответственности.

Предложите упрощённый, практичный способ классификации рисков, который не требует значительных временных затрат и понятен собственнику малого бизнеса.

### **Тема 1.3. Методология оценки и измерения риска. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

#### Тестовые задания

##### Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под качественным анализом рисков?

а) численное определение вероятности наступления риска и размера возможного ущерба;

б) процесс выявления факторов риска, определения вероятности их возникновения и масштаба последствий с последующим ранжированием рисков по приоритетности;

в) расчет математического ожидания потерь;

г) построение статистических моделей распределения вероятностей.

Какой метод количественной оценки риска предполагает определение того, насколько изменится результирующий показатель (например, чистая прибыль) при изменении одного из факторов (цены, объема продаж, затрат)?

а) анализ сценариев;

б) метод Монте-Карло;

в) анализ чувствительности;

г) метод экспертных оценок.

Что характеризует такой показатель, как «стандартное отклонение» ( $\sigma$ )

при оценке риска?

- а) ожидаемое значение доходности;
- б) меру разброса (вариацию) возможных результатов относительно среднего ожидаемого значения;
- в) максимально возможный убыток;
- г) вероятность наступления неблагоприятного события.

Как интерпретируется значение коэффициента вариации ( $CV = \sigma / \mu$ ), равное 0,35?

- а) риск отсутствует;
- б) умеренный (средний) уровень риска;
- в) высокий уровень риска;
- г) экстремальный уровень риска.

Что представляет собой матрица «вероятность — последствия» (тепловая карта рисков)?

- а) инструмент качественного анализа, позволяющий визуализировать и ранжировать риски по двум параметрам;
- б) метод количественного расчета ущерба;
- в) способ идентификации рисков;
- г) форма финансовой отчетности.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы относятся к качественным методам оценки рисков?

- а) метод экспертных оценок;
- б) построение матрицы «вероятность — последствия»;
- в) анализ чувствительности;
- г) метод «дерева решений»;
- д) метод аналогий (сопоставление с аналогичными проектами).

Какие методы относятся к количественным методам оценки рисков?

- а) анализ сценариев (оптимистический, пессимистический, наиболее вероятный);
- б) ранжирование рисков по шкале «высокий — средний — низкий»;
- в) расчет точки безубыточности;
- г) метод Монте-Карло (имитационное моделирование);
- д) построение чек-листа рисков.

Какие факторы ограничивают применение сложных количественных методов оценки рисков (метод Монте-Карло, статистические модели) на малых предприятиях?

- а) отсутствие достаточного объема статистических данных за длительный период;
- б) высокая стоимость специализированного программного обеспечения и квалифицированных специалистов;
- в) высокая точность получаемых результатов, не требующая корректировки;
- г) недостаточный уровень математической подготовки собственника и менеджеров;
- д) полная неприменимость количественных методов в малом бизнесе.

Какие параметры оцениваются при построении матрицы «вероятность — последствия»?

- а) частота (вероятность) наступления рискованного события;
- б) размер потенциального ущерба (масштаб последствий);
- в) точная дата наступления рискованного события;
- г) приоритетность (зона риска: красная, желтая, зеленая);
- д) фамилия ответственного за риск.

Какие показатели используются для количественной оценки финансового риска на малом предприятии?

- а) точка безубыточности и запас финансовой прочности;
- б) коэффициент текущей ликвидности;
- в) балльная оценка по шкале от 1 до 10;
- г) математическое ожидание ущерба;
- д) цветовая индикация (зеленый, желтый, красный).

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов качественного анализа рисков на малом предприятии:

- а) ранжирование рисков по приоритетности (ранг А, В, С);
- б) построение матрицы «вероятность — последствия»;
- в) определение шкал оценки вероятности и последствий (например, 3x3 или 5x5);
- г) идентификация и описание рисков;
- д) экспертная оценка вероятности и масштаба последствий для каждого

риска.

Установите последовательность этапов построения тепловой карты рисков:

- а) нанесение каждого риска на матрицу в соответствии с его координатами (вероятность, последствия);
- б) определение границ зон риска (зеленая — допустимый, желтая — критический, красная — катастрофический);
- в) получение экспертных оценок вероятности и серьезности последствий для каждого риска;
- г) формирование перечня идентифицированных рисков;
- д) визуализация и интерпретация полученной карты рисков.

Установите последовательность этапов расчета точки безубыточности как инструмента оценки предпринимательского риска:

- а) определение критического объема продаж, при котором выручка равна затратам;
- б) расчет запаса финансовой прочности (разница между фактическим и критическим объемом);
- в) сбор данных о постоянных и переменных затратах, цене единицы продукции;
- г) анализ чувствительности точки безубыточности к изменению цены, затрат или объема;
- д) интерпретация результата: чем выше точка безубыточности, тем выше риск.

### Контрольные задания

#### Задание 1.

Малое предприятие (производство сувенирной продукции) планирует запуск новой линейки товаров. Исходные данные для оценки риска: постоянные затраты на запуск: 500 000 руб.; переменные затраты на единицу продукции: 200 руб.; планируемая цена реализации: 400 руб. за единицу; планируемый объем продаж: 3 000 единиц. Выполните следующие задания: рассчитайте точку безубыточности (в единицах продукции и в рублях). Рассчитайте запас финансовой прочности (в единицах, рублях и процентах). Проведите анализ чувствительности: определите, как изменится точка безубыточности, если: постоянные затраты вырастут на 20%; цена реализации снизится до 350 руб.; переменные затраты вырастут до 250 руб. Сформулируйте вывод об уровне предпринимательского риска. Какие меры может предпринять предприятие для его снижения?

## **Раздел 2. Виды рисков в малом бизнесе**

### **Тема 2.1. Идентификация и анализ рисков. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-**

#### **3.2**

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под идентификацией рисков в системе риск-менеджмента?

- а) процесс количественного измерения вероятности наступления рисковогого события;
- б) процесс выявления, составления перечня и описания рисков, которые могут повлиять на достижение целей организации;
- в) процесс выбора стратегии реагирования на выявленные риски;
- г) процесс мониторинга уже реализовавшихся рисковогих событий.

Какой метод идентификации рисков предполагает использование заранее подготовленных перечней типовых рисков для конкретной отрасли или вида деятельности?

- а) метод «мозгового штурма»;
- б) метод Дельфи;
- в) метод чек-листов;
- г) анализ бизнес-процессов.

Что представляет собой реестр (риск-регистр) рисков малого предприятия?

- а) финансовый отчёт о понесённых убытках;
- б) документ, содержащий систематизированный перечень выявленных рисков с их описанием, причинами, возможными последствиями и предварительной оценкой;
- в) страховой полис, покрывающий все виды рисков;
- в) план мероприятий по реагированию на кризисные ситуации.

Какая ошибка идентификации рисков наиболее характерна для малых предприятий?

- а) избыточная детализация и учёт маловероятных событий;
- б) игнорирование низковероятных, но высокоущербных событий («чёрных лебедей»);
- в) привлечение внешних консультантов для идентификации;
- г) документирование всех выявленных рисков в письменной форме.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы идентификации рисков наиболее доступны и эффективны для малого бизнеса?

- а) анализ бизнес-процессов (пошаговое выявление «узких мест»);
- б) метод «мозгового штурма» с участием ключевых сотрудников;
- в) сложные статистические модели регрессионного анализа;
- г) анализ инцидентов прошлого (изучение уже произошедших сбоев и убытков);
- д) наём дорогостоящих внешних консультантов.

Какие разделы должен содержать реестр (карта) рисков малого предприятия?

- а) описание риска и его причины;
- б) точная дата наступления рискового события;
- в) возможные последствия (характер и масштаб ущерба);
- г) предварительная оценка уровня риска (вероятность/последствия);
- д) фамилия и подпись генерального директора.

Какие группы рисков часто попадают в «слепые зоны» при идентификации на малых предприятиях?

- а) репутационные риски (негативные отзывы, потеря доверия);
- б) риски, связанные с человеческим фактором и ошибками персонала;
- в) риски концентрации (зависимость от одного клиента, поставщика);
- г) общеотраслевые систематические риски;
- д) форс-мажорные обстоятельства.

Какие вопросы целесообразно включать в опросный лист (чек-лист) для идентификации рисков малого производственного предприятия?

- а) есть ли дублирующие поставщики ключевых материалов?
- б) какой цвет корпоративного логотипа выбран?
- в) какова доля выручки, приходящаяся на топ-3 клиентов?
- г) проводится ли регулярное обучение персонала?
- д) сколько квадратных метров занимает офисное помещение?

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов идентификации рисков на малом предприятии:

- а) документирование результатов (заполнение реестра рисков);
- б) определение методов и источников информации для идентификации;
- в) сбор информации о внешней и внутренней среде предприятия;
- г) выявление конкретных рисковых событий и угроз;
- д) описание причин возникновения и возможных последствий для каждого риска.

Установите последовательность действий при проведении анализа бизнес-процессов для идентификации рисков:

- а) описание последовательности операций в каждом бизнес-процессе;
- б) выявление потенциальных сбоев и точек отказа на каждой операции;
- в) выделение ключевых бизнес-процессов предприятия;
- г) составление перечня рисков, характерных для выявленных «узких мест»;
- д) определение ответственных за каждый бизнес-процесс.

Установите последовательность этапов проведения «мозгового штурма» для идентификации рисков на малом предприятии:

- а) генерация идей (высказывание любых предположений о возможных рисках без критики);
- б) формулирование цели и правил «мозгового штурма»;
- в) отбор и группировка высказанных идей, удаление дублей;
- г) формирование итогового перечня рисков;
- д) подведение итогов и документирование результатов.

### Контрольные задания

#### Задание 1.

Собственник малого туристического агентства (5 сотрудников, офис в бизнес-центре, продажа путёвок операторов) считает, что идентификация рисков – это «просто записывание того, что и так все знают». Он не ведёт никакого реестра рисков и не проводит систематического выявления угроз. За последние полгода в агентстве произошли следующие события: банкротство туроператора, путёвки которого активно продавались (клиенты требовали возврата денег, ущерб репутации); уход менеджера по продажам к конкуренту (увёл за собой часть клиентской базы); взлом страницы агентства в социальной сети (размещение ложной информации, потеря подписчиков).

Проведите анализ ситуации и докажите необходимость системной идентификации рисков. В ответе: для каждого из трёх описанных событий: определите, к какому виду рисков оно относится; укажите, могло ли оно быть

выявлено при регулярной идентификации (если да, то каким методом); предложите, какие превентивные меры можно было бы принять при своевременной идентификации.

Разработайте план проведения идентификации рисков для данного туристического агентства на следующий квартал, включив: перечень методов идентификации (не менее трёх); периодичность проведения; ответственных за проведение; формат документирования результатов.

Сформулируйте три рекомендации собственнику по формированию культуры идентификации рисков среди сотрудников.

## **Тема 2.2. Правовые и репутационные риски. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под правовыми рисками в деятельности малого предприятия?

а) риски, связанные исключительно с уголовной ответственностью руководителя;

б) риски возникновения убытков вследствие неблагоприятного изменения законодательства, неоднозначности правоприменительной практики, ошибок в договорной работе или недостаточной юридической грамотности;

в) риски, связанные только с налоговыми проверками;

г) риски, возникающие исключительно при заключении внешнеэкономических контрактов.

Какой вид ответственности является наиболее опасным для собственника малого бизнеса с точки зрения риска потери личного имущества?

а) дисциплинарная ответственность;

б) административная ответственность;

в) субсидиарная ответственность (при банкротстве);

г) материальная ответственность работника.

Что из перечисленного относится к репутационным рискам малого предприятия?

а) риск снижения качества продукции;

- б) риск потери доверия со стороны клиентов, партнеров и общества, приводящий к снижению продаж и ухудшению условий сотрудничества;
- в) риск поломки оборудования;
- г) риск увеличения арендной платы.

Почему репутационные риски особенно опасны для малого бизнеса (в отличие от крупного)?

- а) малый бизнес имеет больше ресурсов для восстановления репутации;
- б) малый бизнес менее зависим от общественного мнения;
- в) малый бизнес не имеет «подушки» корпоративного бренда и один негативный отзыв может критически повлиять на выручку;
- г) малый бизнес не использует социальные сети.

## Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды правовых рисков наиболее актуальны для малого бизнеса?

- а) налоговые риски (доначисления, штрафы, блокировка счетов);
- б) договорные риски (неисполнение обязательств контрагентами);
- в) геополитические риски;
- г) корпоративные риски (конфликты между участниками /учредителями);
- д) риски, связанные с проверками контролирующих органов.

Какие факторы могут спровоцировать налоговый риск на малом предприятии?

- а) ошибочное применение налогового режима (например, УСН при превышении лимитов);
- б) неквалифицированное ведение бухгалтерского учёта;
- в) высокое качество продукции;
- г) несвоевременная сдача отчётности;
- д) наличие собственного сайта в интернете.

Какие действия малого предприятия могут привести к возникновению репутационного риска?

- а) публикация недостоверной информации о конкурентах;
- б) игнорирование жалоб клиентов в социальных сетях;
- в) участие в благотворительных акциях;
- г) невыполнение обещаний, данных клиентам (сроки, качество);

д) получение положительных отзывов на отраслевых агрегаторах.

Какие последствия могут наступить для малого предприятия в случае реализации правового риска?

- а) административный штраф;
- б) приостановление деятельности (например, по решению санитарных служб);
- в) увеличение лояльности клиентов;
- г) уголовная ответственность должностных лиц (в тяжёлых случаях);
- д) блокировка расчётного счёта налоговой инспекцией.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов управления правовым риском на малом предприятии:

- а) мониторинг изменений законодательства (налогового, трудового, лицензионного);
- б) реализация превентивных мер (корректировка договоров, обучение персонала);
- в) идентификация конкретных правовых рисков для данного вида деятельности;
- г) разработка плана действий при реализации правового риска (взаимодействие с госорганами, судебная защита);
- д) оценка вероятности и масштаба последствий для каждого правового риска.

Установите последовательность действий малого предприятия при получении негативного отзыва в социальных сетях (управление репутационным риском):

- а) публичный ответ с предложением решения проблемы;
- б) мониторинг упоминаний (обнаружение негативного отзыва);
- в) анализ обоснованности претензии;
- г) принятие мер для предотвращения повторения ситуации;
- д) приватный диалог с клиентом для урегулирования конфликта.

Установите последовательность этапов договорной работы для минимизации правовых рисков:

- а) проверка контрагента (регистрация, репутация, судебные споры);
- б) согласование спорных условий и подписание договора;

- в) разработка проекта договора с учётом интересов предприятия;
- г) юридическая экспертиза полученного от контрагента проекта договора;
- д) мониторинг исполнения договора и претензионная работа.

Тест 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставить каждый вид риска (цифра) с соответствующим примером (буква). Записать выбранную букву в таблицу.

#### Исходные данные для сопоставления

№	Вид риска	Пример / описание
1	Налоговый риск	А. Несвоевременная сдача декларации по УСН привела к блокировке расчётного счёта.
2	Трудовой правовой риск	Б. Сотрудник нахамил клиенту, клиент написал гневный пост в канале района.
3	Договорной риск	В. При банкротстве ООО суд привлёк собственника к уплате долгов личным имуществом.
4	Корпоративный риск (конфликт учредителей)	Г. Неофициальное оформление сотрудника («серая зарплата») — основание для штрафа от трудовой инспекции.
5	Риск проверок контролирующих органов	Д. Принят новый закон, обязывающий малый бизнес устанавливать онлайн-кассы нового типа (дополнительные затраты).
6	Риск субсидиарной ответственности	Е. Партнёр не оплатил поставку, договор не предусматривал штрафные санкции.
7	Репутационный риск (негативные отзывы)	Ж. Взломана база данных клиентов (ФИО, телефоны, адреса) — требование Роскомнадзора и иск от клиентов.
8	Репутационный риск (действия сотрудников)	З. Внеплановая проверка пожарного надзора выявила нарушения, выписан штраф.
9	Риск изменения законодательства	И. Два учредителя не могут поделить прибыль, один блокирует решения, бизнес парализован.
10	Риск утечки персональных данных	К. Клиент оставил негативный отзыв на «Яндекс.Картах» о некачественном ремонте автомобиля.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.

Контрольные задания:

Задание 1.

Малое предприятие (клининговая компания, 15 сотрудников, работа с физическими и юридическими лицами) за последний год столкнулось со следующими проблемами: при проверке трудовой инспекцией выявлено, что с тремя сотрудниками не заключены трудовые договоры (работали устно). Выписан штраф. Один из клиентов (юридическое лицо) не оплатил услуги за

три месяца на сумму 500 000 руб. Договор был заключён устно, подтверждающих документов недостаточно. В социальных сетях появился пост от клиентки с жалобой на то, что уборщица повредила дорогую мебель. Пост собрал много комментариев и репостов. Два учредителя компании не могут согласовать распределение прибыли и дальнейшую стратегию развития (один хочет расширяться, второй - «оставаться на месте»).

Проведите анализ правовых и репутационных рисков предприятия. В ответе: классифицируйте каждую из четырёх проблем по виду риска (налоговый, трудовой, договорной, корпоративный, репутационный и т.д.).

Для каждой проблемы опишите: какие негативные последствия уже наступили; какие потенциальные последствия возможны в будущем, если не принять меры.

Предложите конкретные меры по минимизации каждого из выявленных рисков (не менее трёх мер в сумме).

Разработайте памятку для собственника «Пять правил управления правовыми рисками в малом бизнесе».

### **Тема 2.3. Мониторинг управления рисками в малом бизнесе. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под мониторингом рисков в системе риск-менеджмента?

а) процесс разового выявления рисков на этапе планирования деятельности;

б) процесс непрерывного наблюдения за динамикой риск-профиля предприятия, отслеживания изменений факторов риска и эффективности применяемых мер управления;

в) процесс страхования выявленных рисков;

г) процесс составления финансовой отчётности.

Какой термин обозначает количественные и качественные показатели, изменение которых сигнализирует о повышении или снижении уровня риска?

а) ключевые показатели эффективности (KPI);

б) ключевые индикаторы риска (KRI);

в) бухгалтерские счета;

г) маркетинговые метрики.

Что из перечисленного может служить индикатором риска потери ликвидности на малом предприятии?

- а) рост выручки;
- б) увеличение дебиторской задолженности с просрочкой более 60 дней;
- в) уменьшение штата сотрудников;
- г) обновление ассортимента продукции.

Что означает процедура «эскалации риска» в системе мониторинга?

- а) игнорирование информации о превышении пороговых значений индикаторов;
- б) передача информации о риске на более высокий уровень управления (например, от сотрудника к руководителю, от руководителя к собственнику) при превышении установленных порогов;
- в) снижение уровня риска за счёт превентивных мер;
- г) страховое возмещение убытков

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие задачи решает система мониторинга рисков на малом предприятии?

- а) своевременное обнаружение признаков приближающегося рискованного события;
- б) оценка эффективности принятых мер по управлению рисками;
- в) полное устранение всех рисков;
- г) выявление новых, ранее не идентифицированных рисков;
- д) автоматическое перечисление страховых выплат.

Какие показатели могут использоваться в качестве ключевых индикаторов риска (KRI) для малого производственного предприятия?

- а) доля просроченной дебиторской задолженности;
- б) коэффициент текучести кадров;
- в) цвет фирменного логотипа;
- г) количество рекламаций и возвратов от клиентов;
- д) средняя температура в цехе.

Какие методы сбора информации могут использоваться при мониторинге рисков на малом предприятии?

- а) регулярный анализ управленческой отчетности;

- б) анонимные опросы сотрудников о проблемах и угрозах;
- в) наблюдение за внешней средой (изменения законодательства, действия конкурентов);
- г) интуитивная оценка руководителя без сбора данных;
- д) анализ обращений и жалоб клиентов.

Какие признаки свидетельствуют о недостаточной эффективности системы мониторинга рисков на малом предприятии?

- а) рисковые события происходят внезапно, без предупреждающих сигналов;
- б) сотрудники не знают, кому и как сообщать о выявленных угрозах;
- в) информация о рисках собирается, но не анализируется и не используется для принятия решений;
- г) руководитель регулярно получает сводки о ключевых индикаторах риска;
- д) пороговые значения индикаторов пересматриваются ежегодно.

Какие факторы осложняют организацию эффективного мониторинга рисков именно в малом бизнесе?

- а) отсутствие выделенной службы риск-менеджмента;
- б) совмещение функций мониторинга с другими обязанностями сотрудников;
- в) высокая стоимость специализированного программного обеспечения;
- г) полная невозможность мониторинга из-за малого масштаба;
- д) недостаточная квалификация персонала в области риск-менеджмента.

### Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов организации мониторинга рисков на малом предприятии:

- а) определение пороговых (критических) значений для каждого индикатора;
- б) определение перечня ключевых индикаторов риска (KRI) для каждого вида риска;
- в) назначение ответственных за сбор и анализ информации;
- г) установление периодичности мониторинга (ежедневно, еженедельно, ежемесячно);
- д) разработка процедуры эскалации (кому и когда сообщать о превышении порогов).

Установите последовательность действий при превышении порогового значения индикатора риска (срабатывании сигнала):

- а) принятие решения о корректирующих действиях;
- б) анализ причин превышения порогового значения;
- в) эскалация (информирование руководителя/собственника);
- г) реализация корректирующих действий и контроль их эффективности;
- д) оценка возможных последствий, если не принять мер.

Установите последовательность этапов мониторинга риска дебиторской задолженности на малом предприятии:

- а) анализ доли просроченной дебиторской задолженности в общем объёме;
- б) установление порогового значения (например, доля просрочки не более 10%);
- в) регулярный (еженедельный/ежемесячный) сбор данных о состоянии расчётов с дебиторами;
- г) при превышении порога — информирование руководителя и принятие мер (звонки, претензионная работа);
- д) контроль эффективности принятых мер (повторный анализ через установленный период).

#### Тест 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставить каждый индикатор риска (цифра) с соответствующим видом риска (буква). Записать выбранную букву в таблицу.

№	Индикатор риска	Вид риска
1	Доля просроченной дебиторской задолженности > 20%	А. Риск потери ликвидности / финансовый риск
2	Коэффициент текучести кадров > 30% в год	Б. Риск зависимости от ключевого клиента (риск концентрации)
3	Снижение средней оценки на агрегаторах с 4,5 до 3,8	В. Репутационный риск
4	Увеличение кредиторской задолженности и кассовые разрывы	Г. Кадровый риск
5	Частота поломок оборудования > 1 раза в месяц	Д. Риск качества / операционный риск
6	Доля выручки от одного клиента > 50%	Е. Риск поломки оборудования / операционный риск
7	Количество рекламаций от клиентов выросло в 2 раза	Ж. Репутационный риск (качество обслуживания)

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами

Номер индикатора	1	2	3	4	5	6	7
Вида риска							

## Задание 2.

Малое предприятие (служба доставки готовой еды, 8 курьеров, 2 оператора call-центра, 1 повар на аутсорсинге) ввело систему мониторинга рисков. Ответственный за мониторинг (администратор) еженедельно фиксирует следующие показатели: доля опозданий доставки более 15 минут составила 22% при пороговом значении не более 10% (динамика за месяц – рост с 12% до 22%); количество жалоб на качество еды – 8 при пороге не более 3 в неделю (рост с 2 до 8); текучесть курьеров – уволилось 3 из 8 за месяц при пороге не более 1 в месяц (стабильно высокая); доля просроченной дебиторской задолженности (корпоративные клиенты) – 35% при пороге не более 15% (рост с 10% до 35%); средняя оценка на агрегаторах (Яндекс.Еда) – 3,9 при пороге не ниже 4,5 (снижение с 4,7 до 3,9).

По каждому из пяти индикаторов определите, превышено ли пороговое значение (да/нет), и какой вид риска отслеживает данный индикатор (репутационный, операционный, кадровый, финансовый). Выберите два индикатора, которые требуют немедленной эскалации собственнику, и обоснуйте свой выбор, пояснив, почему именно эти показатели являются наиболее критичными для малого бизнеса в сфере доставки еды. Для одного из выбранных индикаторов на ваш выбор предложите возможную причину ухудшения показателя, одно конкретное корректирующее действие для нормализации ситуации и срок, за который планируется вернуть показатель к пороговому значению. Сформулируйте краткую рекомендацию собственнику по улучшению системы мониторинга, что можно добавить или изменить в текущем процессе отслеживания рисков.

## **Раздел 3. Организация системы управления рисками**

### **Тема 3.1. Технологии риск-менеджмента. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая стратегия реагирования на риск предполагает полный отказ от деятельности или проекта, связанного с неприемлемым уровнем риска?

- а) снижение риска;
- б) уклонение от риска;
- в) передача риска;
- г) принятие риска.

Какая технология риск-менеджмента предполагает переложение ответственности за последствия риска на третью сторону?

- а) диверсификация;
- б) лимитирование;
- в) передача риска (страхование, аутсорсинг, хеджирование);
- г) резервирование.

Что из перечисленного является примером диверсификации как способа снижения риска?

- а) заключение договора страхования имущества;
- б) работа с несколькими поставщиками вместо одного;
- в) отказ от выхода на новый рынок;
- г) создание резервного фонда на случай убытков.

Какая стратегия реагирования на риск наиболее целесообразна для малого бизнеса в отношении низковероятных, но катастрофических по последствиям рисков (например, пожар, затопление)?

- а) уклонение;
- б) принятие без резервирования;
- в) передача (страхование);
- г) игнорирование.

Что понимается под лимитированием как методом управления рисками?

- а) установление предельных сумм расходов, кредитования, концентрации;
- б) полный отказ от деятельности;
- в) создание дублирующих систем;
- г) заключение срочных контрактов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие стратегии реагирования на риски относятся к активным методам управления?

- а) уклонение от риска;
- б) снижение риска;
- в) принятие риска без действий;
- г) передача риска;
- д) игнорирование риска.

Какие способы снижения риска наиболее доступны и эффективны для малого бизнеса?

- а) диверсификация поставщиков и клиентов;
- б) создание резервов (финансовых, материальных);
- в) полное самострахование без использования страхования;
- г) лимитирование кредитных рисков;
- д) наём дорогостоящих риск-менеджеров.

Какие виды деятельности малого предприятия могут быть переданы на аутсорсинг для снижения операционных рисков?

- а) ведение бухгалтерского учёта;
- б) юридическое сопровождение;
- в) стратегическое планирование;
- г) обслуживание IT-инфраструктуры;
- д) принятие решений о стратегии развития.

В каких случаях малому предприятию целесообразно принять риск (без активных мер снижения или передачи)?

- а) если риск имеет низкую вероятность и низкий потенциальный ущерб;
- б) если затраты на снижение или передачу риска превышают возможный ущерб;
- в) если риск является катастрофическим и высоковероятным;
- г) если у предприятия нет ресурсов для реализации других стратегий;
- д) если риск связан с уголовной ответственностью.

Какие недостатки имеет стратегия уклонения от риска для малого бизнеса?

- а) может привести к упущенной выгоде;
- б) полностью исключает все риски без исключений;
- в) не требует никаких затрат;
- г) может ограничить развитие и рост предприятия;
- д) всегда является оптимальной стратегией.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов выбора стратегии реагирования на риск на малом предприятии:

- а) оценка затрат на реализацию каждой возможной стратегии;
- б) идентификация и оценка уровня риска;
- в) выбор стратегии, обеспечивающей оптимальное соотношение затрат и снижения риска;
- г) определение возможных стратегий реагирования (уклонение, снижение, передача, принятие);
- д) реализация выбранной стратегии и контроль эффективности.

Установите последовательность действий при реализации стратегии снижения риска методом диверсификации:

- а) анализ текущей структуры (клиентов, поставщиков, ассортимента);
- б) мониторинг эффективности диверсификации;
- в) выявление высокой концентрации (зависимость от одного контрагента);
- г) поиск и привлечение альтернативных контрагентов;
- д) установление лимитов на долю каждого контрагента.

Установите последовательность этапов создания резервного фонда на малом предприятии:

- а) определение нормативной величины резерва (например, 3-6 месяцев постоянных расходов);
- б) регулярное пополнение резерва за счёт отчислений от прибыли;
- в) идентификация рисков, которые целесообразно принимать с резервированием;
- г) использование резерва только при наступлении рискованного события (контроль целевого расходования);
- д) утверждение порядка формирования и использования резерва.

#### Тест 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставить каждую технологию риск-менеджмента (цифра) с соответствующим примером (буква). Записать выбранную букву в таблицу.

№	Технология риск-менеджмента	Пример
1	Уклонение от риска	А. Компания отказалась от поставок из региона с политической нестабильностью.
2	Снижение риска (диверсификация)	Б. Предприятие работает с тремя разными поставщиками сырья.
3	Снижение риска (лимитирование)	В. Установлен лимит выдачи кредитов одному заказчику не более 500 тыс. руб.
4	Передача риска (страхование)	Г. Заключён договор страхования имущества от пожара.
5	Передача риска (аутсорсинг)	Д. Бухгалтерское сопровождение передано специализированной фирме.
6	Снижение риска (резервирование)	Е. Ежемесячно 5% прибыли перечисляется в резервный фонд.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами

Номер технологии	1	2	3	4	5	6
Буква примера						

Контрольные задания:

Задание 1.

Малое предприятие (производство деревянной мебели, 20 сотрудников) сталкивается со следующими рисками. Риск А: поломка единственного фрезерного станка с ЧПУ – простой минимум на две недели, потеря выручки около 1 млн руб., стоимость ремонта до 300 тыс. руб., вероятность 10% в год. Риск Б: зависимость от единственного поставщика импортных направляющих для ящиков – при срыве поставки остановка сборки на месяц, потеря выручки около 500 тыс. руб., вероятность 20% в год. Риск В: мелкие производственные травмы сотрудников (порезы, ушибы) – выплаты и штрафы до 50 тыс. руб. в год, вероятность 80%. Риск Г: пожар на складе готовой продукции – полная потеря запасов на 5 млн руб., вероятность 1% в год. Риск Д: текучесть опытных столяров – увольнение мастера ведёт к снижению качества и потере клиентов, ущерб оценивается в 300 тыс. руб., вероятность 30% в год.

Для каждого из пяти описанных рисков определите наиболее целесообразную стратегию реагирования (уклонение, снижение, передача, принятие) и предложите конкретный инструмент реализации этой стратегии с учётом специфики малого производственного предприятия. Кратко обоснуйте свой выбор для каждого риска, обратив внимание на соотношение затрат на реализацию стратегии и величины потенциального ущерба.

Задание 2.

Малое предприятие (IT-компания, разработка мобильных приложений, 10 сотрудников) решило внедрить системный подход к выбору технологий риск-менеджмента. Руководство сформировало перечень ключевых рисков: риск утечки исходного кода и интеллектуальной собственности (вероятность 15%, ущерб – потеря конкурентного преимущества, оценка 10 млн руб.); риск увольнения ключевого разработчика (вероятность 25%, ущерб – срыв проектов, потеря клиентов, оценка 3 млн руб.); риск сбоя серверного оборудования (вероятность 10%, ущерб – простой, потеря данных, оценка 2 млн руб.); риск судебного иска от заказчика за невыполнение сроков (вероятность 30%, ущерб – штрафы, репутация, оценка 1,5 млн руб.); риск падения спроса на услуги разработки из-за экономического кризиса (вероятность 40%, ущерб – снижение выручки на 50% в течение полугода, оценка 8 млн руб.).

Для каждого из пяти рисков выберите наиболее целесообразную стратегию реагирования и конкретный инструмент. Для рисков, по которым выбрана стратегия снижения, опишите не менее двух конкретных превентивных мероприятий. Для риска, выбранного для передачи, укажите

возможные варианты (страхование, аутсорсинг, договорные механизмы) и обоснуйте лучший. Для рисков, принимаемых с резервированием, рассчитайте рекомендуемый размер резерва (в абсолютных цифрах), исходя из величины возможного ущерба и вероятности. Результаты оформите в виде краткого отчёта для руководства, сгруппировав риски по выбранным стратегиям. В завершении дайте рекомендацию, какой минимальный объём резервного фонда целесообразно иметь компании для покрытия принятых рисков (исходя из принципа «наиболее вероятный максимальный убыток»).

### **Тема 3.2. Страхование как метод управления рисками малого бизнеса. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какова экономическая сущность страхования как метода управления рисками?

- а) полное избежание любых рисков;
- б) формирование специализированного страхового фонда за счёт относительно небольших регулярных взносов (премий), из которого возмещается ущерб при наступлении страхового случая;
- в) государственная гарантия компенсации всех убытков;
- г) обязательное резервирование средств на специальном счёте.

Что из перечисленного относится к обязательным видам страхования для малого бизнеса в Российской Федерации?

- а) страхование имущества от пожара;
- б) страхование ответственности владельцев опасных объектов (если предприятие относится к этой категории);
- в) страхование перерывов в деятельности;
- г) страхование сотрудников от несчастных случаев.

Что означает термин «франшиза» в договоре страхования?

- а) размер страховой премии;
- б) часть убытка, которая не подлежит возмещению страховщиком (остаётся на ответственности страхователя);
- в) максимальная сумма, которую выплатит страховщик;
- г) документ, подтверждающий наступление страхового случая.

Какой вид страхования наиболее актуален для малого производственного предприятия, использующего дорогостоящее оборудование?

- а) страхование ответственности за качество продукции;
- б) страхование имущества (оборудования) от поломки, пожара, залива;
- в) страхование жизни сотрудников;
- г) страхование авторских прав.

Что из перечисленного является наиболее типичной ошибкой малого бизнеса при страховании?

- а) страхование всех возможных рисков;
- б) выбор страховщика исключительно по минимальной цене без анализа его надёжности;
- в) заключение договора страхования в письменной форме;
- г) регулярный пересмотр страхового портфеля.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды страхования наиболее востребованы и доступны для малого бизнеса?

- а) страхование имущества (зданий, оборудования, товарных запасов);
- б) страхование гражданской ответственности (перед третьими лицами, перед потребителями);
- в) страхование космических рисков;
- г) страхование перерывов в деятельности (упущенной выгоды);
- д) страхование сотрудников от несчастных случаев и ДМС.

Какие критерии следует учитывать при выборе страховой компании малому предприятию?

- а) финансовая надёжность страховщика (рейтинги);
- б) репутация на рынке и отзывы клиентов;
- в) яркость и запоминаемость рекламы;
- г) скорость и качество урегулирования убытков;
- д) наличие опыта работы с малым бизнесом в конкретной отрасли.

Какие параметры являются существенными условиями договора страхования имущества?

- а) страховая сумма (максимальная выплата);
- б) страховой тариф (процент от страховой суммы);
- в) адрес электронной почты менеджера;

- г) перечень страховых случаев (покрываемые риски);
- д) размер франшизы (если предусмотрена).

Какие риски, как правило, НЕ покрываются стандартным договором страхования имущества?

- а) умышленные действия страхователя, причинившие ущерб;
- б) повреждение имущества в результате пожара;
- в) повреждение имущества в результате кражи со взломом;
- г) повреждение имущества в результате естественного износа и эксплуатации;
- д) ущерб от ядерного взрыва, военных действий.

Какие преимущества даёт малому бизнесу использование страхования как метода управления рисками?

- а) возможность компенсировать катастрофические убытки без отвлечения собственных оборотных средств;
- б) повышение уверенности кредиторов и партнёров;
- в) полное исключение всех рисков;
- г) возможность снизить затраты на резервирование;
- д) освобождение от необходимости соблюдать технику безопасности.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов выбора страховой компании для малого предприятия:

- а) сбор предложений от нескольких страховых компаний (страховые суммы, тарифы, франшизы);
- б) определение перечня рисков, подлежащих страхованию;
- в) проверка надёжности страховщика (рейтинги, отзывы, опыт работы);
- г) анализ и сравнение условий договоров (покрытие, исключения, порядок выплат);
- д) заключение договора с компанией, предложившей оптимальное соотношение цены и качества.

Установите последовательность действий страхователя при наступлении страхового случая:

- а) составление описи повреждённого или утраченного имущества;

- б) незамедлительное уведомление страховой компании о наступлении страхового случая (по телефону и письменно);
- в) получение страхового возмещения после признания случая страховым;
- г) фиксация факта и обстоятельств страхового случая (фото, видео, вызов компетентных органов при необходимости);
- д) предоставление страховщику всех необходимых документов (заявление, документы из компетентных органов, подтверждение ущерба).

Установите последовательность этапов формирования страхового портфеля малого предприятия:

- а) определение бюджета на страхование (сколько предприятие может направить на страховые премии);
- б) ранжирование рисков по приоритетности для страхования (какие риски критичны и не могут быть зарезервированы);
- в) идентификация и оценка всех рисков предприятия;
- г) заключение договоров по выбранным видам страхования;
- д) ежегодный пересмотр страхового портфеля с учётом изменения профиля деятельности.

Контрольные задания:

Задание 1.

Малое предприятие (небольшой пекарный цех, 8 сотрудников, арендуемое помещение, оборудование: 2 печи, тестомес, холодильник, автофургон для доставки). Предприятие никогда не страховало свои риски, считая это лишними расходами. За последний год произошли следующие события: из-за скачка напряжения вышла из строя одна печь (ремонт 80 тыс. руб., простой 5 дней, потеря выручки 100 тыс. руб.); курьер попал в мелкое ДТП (повреждён бампер автофургона, ремонт 25 тыс. руб.); покупательница подавилась коркой хлеба и пригрозила судом (компенсация морального вреда по досудебной – 30 тыс. руб.); сотрудник поранил руку при работе с тестомесильной машиной (оплата больничного и штраф от трудовой инспекции 50 тыс. руб.).

Разработайте рекомендации по формированию страхового портфеля для пекарни. В ответе определите, какие виды страхования целесообразно заключить предприятию, чтобы минимизировать подобные убытки в будущем (укажите не менее четырёх видов). Для каждого вида страхования кратко обоснуйте его необходимость применительно к описанным событиям. Оцените, какие из описанных убытков могли быть компенсированы страховкой, а какие — нет, и почему. Рассчитайте приблизительный годовой бюджет на страхование, если предположить, что страхование имущества (оборудования) обойдётся в 3% от страховой суммы (страховая сумма — 2 млн руб.), страхование автогражданской ответственности — 8 тыс. руб. в год, страхование ответственности перед потребителями — 15 тыс. руб. в год,

страхование сотрудников от несчастных случаев — 2 тыс. руб. на человека в год. Сравните предполагаемые годовые затраты на страхование с понесёнными убытками за год и сформулируйте вывод для собственника.

#### Задание 2.

Собственник малого предприятия решил застраховать только имущество. Он считает, что страхование ответственности — это «излишество, потому что мы всё делаем аккуратно». При этом в договорах с заказчиками отсутствуют условия о пределах ответственности компании. В штате есть один автомобиль для выезда менеджера к объектам.

Проведите анализ рисков и убедите собственника в необходимости дополнительного страхования. В ответе укажите, какие виды страхования, помимо страхования имущества, целесообразны для клининговой компании (не менее трёх). Для каждого вида приведите конкретный сценарий (пример) наступления страхового случая, который может привести к значительным убыткам, и объясните, как страхование поможет эти убытки компенсировать. Объясните, что такое франшиза, и предложите оптимальный размер франшизы для клининговой компании (в абсолютных цифрах), обосновав свой выбор. Разработайте краткую инструкцию для собственника «Как выбрать надёжного страховщика», включив в неё не менее пяти практических советов (на что обратить внимание, какие документы запросить, где посмотреть рейтинги и отзывы).

### **Тема 3.3. Разработка и внедрение системы риск-менеджмента на малом предприятии. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2**

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под системой управления рисками (СУР) на малом предприятии?

- а) разовое мероприятие по выявлению рисков;
- б) целостная, циклическая совокупность процессов, процедур и организационных механизмов, интегрированных в деятельность предприятия для идентификации, оценки и реагирования на риски;
- в) исключительно страховой полис, покрывающий все риски;
- г) должность риск-менеджера в штатном расписании.

С какого этапа начинается внедрение системы риск-менеджмента на малом предприятии?

- а) с покупки дорогостоящего программного обеспечения;

- б) с найма профессионального риск-менеджера;
- в) с предпроектной диагностики — оценки существующих процессов управления рисками, выявления «болевых точек» и критических рисков;
- г) с заключения договора страхования всех рисков.

Что такое «риск-аппетит» в контексте управления рисками?

- а) готовность сотрудника брать на себя ответственность;
- б) уровень риска, который предприятие готово принять в своей деятельности для достижения стратегических целей;
- в) сумма резервного фонда предприятия;
- г) перечень застрахованных рисков.

Что из перечисленного является важнейшим фактором успеха при внедрении системы риск-менеджмента на малом предприятии?

- а) наличие дорогого программного обеспечения;
- б) лидерская позиция и личный пример собственника и руководителя в вопросах управления рисками;
- в) наличие выделенного штата риск-менеджеров;
- г) обязательное сертифицирование системы.

Какой документ является основным регламентирующим документом системы риск-менеджмента на малом предприятии?

- а) бизнес-план;
- б) Положение о системе управления рисками и Реестр (карта) рисков;
- в) должностная инструкция курьера;
- г) устав предприятия.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы обуславливают специфику внедрения СУР именно в малом бизнесе (в отличие от крупного)?

- а) отсутствие выделенных подразделений и штатных риск-менеджеров;
- б) необходимость адаптации классических подходов в сторону упрощения и минимальной ресурсоёмкости;
- в) полная невозможность внедрения каких-либо процедур управления рисками;
- г) высокая зависимость от личности собственника и его риск-аппетита;
- д) обязательное наличие внешнего консультанта.

Какие элементы должна включать минимально необходимая система риск-менеджмента на малом предприятии?

- а) регулярная идентификация и оценка рисков (не реже раза в год);
- б) ведение реестра (карты) рисков;
- в) наличие выделенного риск-менеджера в штате с окладом от 100 тыс. руб.;
- г) определение стратегий реагирования на ключевые риски;
- д) мониторинг рисков с использованием ключевых индикаторов (KRI).

Какие разделы рекомендуется включать в Положение о системе управления рисками для малого предприятия?

- а) цели и задачи управления рисками;
- б) порядок идентификации, оценки и мониторинга рисков;
- в) подробная инструкция по работе с конкретным программным обеспечением;
- г) распределение ответственности и полномочий;
- д) порядок эскалации (информирования) и принятия решений.

Какие методы могут использоваться для формирования риск-культуры в коллективе малого предприятия?

- а) обучение сотрудников основам идентификации рисков (краткие инструктажи);
- б) вовлечение сотрудников в процесс идентификации рисков (опросы, «мозговые штурмы»);
- в) наказание сотрудников за любое информирование о проблемах;
- г) поощрение сотрудников за своевременное сообщение о рисковых событиях;
- д) демонстрация лидерской позиции собственника в вопросах управления рисками.

Какие показатели могут использоваться для оценки эффективности внедрения системы риск-менеджмента на малом предприятии?

- а) снижение количества и величины убытков от реализовавшихся рисков;
- б) сокращение частоты страховых случаев;
- в) увеличение количества сотрудников;
- г) рост уверенности кредиторов и партнёров (улучшение условий кредитования);
- д) снижение затрат на реагирование на рисковые события.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.  
 Построить верную последовательность из предложенных элементов.  
 Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите последовательность этапов внедрения системы риск-менеджмента на малом предприятии:

- а) проектирование (разработка Положения о СУР, Реестра рисков, матрицы ответственности);
- б) предпроектная диагностика (анализ существующих процессов, выявление критических рисков);
- в) сопровождение и непрерывное улучшение (регулярный пересмотр и оптимизация);
- г) пилотное внедрение (апробация на одном бизнес-процессе с последующей корректировкой);
- д) масштабирование (распространение на все ключевые процессы).

Установите последовательность действий при разработке Реестра (карты) рисков малого предприятия:

- а) оценка уровня каждого риска (вероятность и последствия);
- б) заполнение графы «стратегия реагирования» для каждого риска;
- в) идентификация и описание рисков;
- г) назначение ответственного за мониторинг каждого риска;
- д) утверждение реестра руководителем.

Установите последовательность этапов интеграции риск-менеджмента в бизнес-планирование на малом предприятии:

- а) разработка плана мероприятий по управлению ключевыми рисками;
- б) включение затрат на управление рисками в бюджет предприятия;
- в) идентификация рисков при разработке бизнес-плана;
- г) создание резервов на покрытие возможных убытков в финансовом плане;
- д) мониторинг исполнения плана мероприятий и корректировка.

#### Тест 4.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Сопоставить каждый элемент системы риск-менеджмента (цифра) с соответствующим описанием (буква). Записать выбранную букву в таблицу.

Элемент системы риск-менеджмента	Описание
1. Положение о системе управления рисками	А. Документ, содержащий систематизированный перечень выявленных рисков с их оценкой и стратегиями реагирования.
2. Реестр (карта) рисков	Б. Совокупность ценностей, убеждений и моделей поведения сотрудников в отношении рисков, поддерживаемая руководством.

3. Матрица ответственности	В. Основной регламентирующий документ, определяющий цели, порядок, ответственность и процедуры управления рисками.
4. Процедура эскалации риска	Г. Уровень риска, который предприятие готово принять для достижения стратегических целей.
5. Ключевые индикаторы риска (KRI)	Д. Распределение обязанностей по управлению рисками между сотрудниками и руководителями.
6. Риск-аппетит	Е. Количественные и качественные показатели, сигнализирующие об изменении уровня риска.
7. Мониторинг рисков	Ж. Порядок информирования вышестоящего руководства о превышении пороговых значений рисков.
8. Риск-культура	З. Процесс непрерывного наблюдения за динамикой риск-профиля и эффективностью мер управления.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами

Номер элемента	1	2	3	4	5	6	7	8
Буква описания								

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,05	5
КТ 2	100	0,05	5
КТ 3	100	0,05	5
Итого:	х	0,15	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
Х Коэффициент веса контрольной точки.

**КТ – 1.**

## Раздел 1.

### **Тема 1.**

#### Тематика докладов:

1. Понятие риска и неопределенности: сходства, различия и значение для малого предпринимательства.
2. Объективные и субъективные причины возникновения рисков в малом бизнесе: сравнительный анализ.
3. Специфика рисков малого предпринимательства: ограниченность ресурсов, гибкость и зависимость от внешней среды.
4. Эволюция теории риск-менеджмента: от страховой защиты к интегральной системе управления рисками.
5. Функции риск-менеджмента в системе управления малым предприятием: защитная, аналитическая, инновационная.
6. Принципы риск-ориентированного управления: обоснование применимости к малому бизнесу.
7. Риск-аппетит и риск-профиль малого предприятия: содержание, методы определения, практическое значение.
8. Проактивная и реактивная модели управления рисками: сравнительная характеристика и эффективность для малого бизнеса.
9. Интеграция риск-менеджмента в систему управления малым предприятием: проблемы и пути решения.
10. Сравнительный анализ подходов к управлению рисками в малом и крупном бизнесе.
11. Поведенческие аспекты управления рисками: когнитивные искажения предпринимателя и их влияние на оценку рисков.
12. Управление рисками как фактор повышения стоимости и инвестиционной привлекательности малого предприятия.

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам

преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

#### Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

**КТ – 2.**

Раздел 2

Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1.	Что такое запас финансовой прочности? Как рассчитать и интерпретировать этот показатель? Какое значение запаса финансовой прочности считается безопасным для малого бизнеса?
2.	В чем суть метода экспертных оценок при анализе рисков? Каковы преимущества и недостатки этого метода для малого предприятия?
3.	Что такое точка безубыточности и как она используется для оценки предпринимательского риска? Как интерпретируется высокое значение точки безубыточности?
4.	Что такое сценарный анализ? Опишите, как разработать оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный сценарии для малого бизнеса.
5.	Что такое систематические и несистематические риски? Какой из этих видов может быть снижен за счёт диверсификации, а какой — нет и почему?
6.	Что такое риски концентрации и почему они особенно актуальны для малого предпринимательства? Приведите не менее трёх примеров.
7.	Что такое систематические и несистематические риски? Какой из этих видов может быть снижен за счёт диверсификации, а какой — нет и почему?
8.	Что такое запас финансовой прочности? Как рассчитать и интерпретировать этот показатель? Какое значение запаса финансовой прочности считается безопасным для малого бизнеса?
9.	В чем суть метода экспертных оценок при анализе рисков? Каковы преимущества и недостатки этого метода для малого предприятия?
10.	Какие ошибки чаще всего допускают малые предприятия при оценке и измерении рисков? Приведите не менее трёх примеров.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета

	в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### КТ – 3.

#### Раздел 3.

##### Тестовые задания

1. Что понимается под идентификацией рисков в системе риск-менеджмента?
  - а) процесс количественного измерения вероятности наступления рисковог о события;
  - б) процесс выявления, составления перечня и описания рисков, которые могут повлиять на достижение целей организации;
  - в) процесс выбора стратегии реагирования на выявленные риски;
  - г) процесс мониторинга уже реализовавшихся рисковог о событий.
  
2. Какие методы идентификации рисков наиболее доступны и эффективны для малого бизнеса? (Выберите несколько)
  - а) анализ бизнес-процессов;
  - б) метод «мозгового штурма» с участием ключевых сотрудников;
  - в) сложные статистические модели регрессионного анализа;
  - г) анализ инцидентов прошлого;
  - д) наём дорогостоящих внешних консультантов.
  
3. Установите последовательность этапов идентификации рисков на малом предприятии:
  - а) документирование результатов (заполнение реестра рисков);
  - б) определение методов и источников информации для идентификации;
  - в) сбор информации о внешней и внутренней среде предприятия;
  - г) выявление конкретных рисковог о событий и угроз;
  - д) описание причин возникновения и возможных последствий для каждого риска.

4. Что понимается под правовыми рисками в деятельности малого предприятия?

- а) риски, связанные исключительно с уголовной ответственностью руководителя;
- б) риски возникновения убытков вследствие неблагоприятного изменения законодательства, неоднозначности правоприменительной практики, ошибок в договорной работе или недостаточной юридической грамотности;
- в) риски, связанные только с налоговыми проверками;
- г) риски, возникающие исключительно при заключении внешнеэкономических контрактов.

5. Какие виды правовых рисков наиболее актуальны для малого бизнеса? (Выберите несколько)

- а) налоговые риски;
- б) договорные риски;
- в) геополитические риски;
- г) корпоративные риски (конфликты между учредителями);
- д) риски, связанные с проверками контролирующих органов.

6. Установите последовательность этапов управления правовым риском на малом предприятии:

- а) мониторинг изменений законодательства;
- б) реализация превентивных мер;
- в) идентификация конкретных правовых рисков для данного вида деятельности;
- г) разработка плана действий при реализации правового риска;
- д) оценка вероятности и масштаба последствий для каждого правового риска.

7. Что понимается под мониторингом рисков в системе риск-менеджмента?

- а) процесс разового выявления рисков на этапе планирования деятельности;
- б) процесс непрерывного наблюдения за динамикой риск-профиля предприятия, отслеживания изменений факторов риска и эффективности применяемых мер управления;
- в) процесс страхования выявленных рисков;
- г) процесс составления финансовой отчетности.

8. Какие задачи решает система мониторинга рисков на малом предприятии? (Выберите несколько)

- а) своевременное обнаружение признаков приближающегося рискованного события;
- б) оценка эффективности принятых мер по управлению рисками;
- в) полное устранение всех рисков;
- г) выявление новых, ранее не идентифицированных рисков;
- д) автоматическое перечисление страховых выплат.

9. Установите последовательность этапов организации мониторинга рисков на малом предприятии:

- а) определение пороговых (критических) значений для каждого индикатора;
- б) определение перечня ключевых индикаторов риска для каждого вида риска;
- в) назначение ответственных за сбор и анализ информации;
- г) установление периодичности мониторинга;
- д) разработка процедуры эскалации.

10. Установите последовательность развития репутационного риска для малого предприятия (от причины к последствию):

- а) снижение доверия со стороны потенциальных клиентов;
- б) возникновение конфликтной ситуации или неэтичного поведения;
- в) распространение негативной информации через социальные сети;
- г) падение выручки и отток клиентов;
- д) публичное обсуждение инцидента, «вирусное» распространение.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Контрольные задания:

Задание 1.

Малое предприятие сталкивается со следующими рисками. Риск А: поломка единственного фрезерного станка с ЧПУ – простой минимум на две недели, потеря выручки около 1 млн руб., стоимость ремонта до 300 тыс. руб., вероятность 10% в год. Риск Б: зависимость от единственного поставщика импортных направляющих для ящиков – при срыве поставки остановка сборки на месяц, потеря выручки около 500 тыс. руб., вероятность 20% в год. Риск В: мелкие производственные травмы сотрудников (порезы,

ушибы) – выплаты и штрафы до 50 тыс. руб. в год, вероятность 80%. Риск Г: пожар на складе готовой продукции – полная потеря запасов на 5 млн руб., вероятность 1% в год. Риск Д: текучесть опытных столяров – увольнение мастера ведёт к снижению качества и потере клиентов, ущерб оценивается в 300 тыс. руб., вероятность 30% в год.

Проведите анализ рисков и выберите стратегии реагирования. Кратко обоснуйте свой выбор для каждого риска, обратив внимание на соотношение затрат на реализацию стратегии и величины потенциального ущерба. Для рисков, по которым выбрана стратегия снижения, опишите не менее двух конкретных превентивных мероприятий. Для риска, выбранного для передачи, укажите возможные варианты и обоснуйте лучший.

### Задание 2.

Малое предприятие внедрило систему риск-менеджмента год назад. Были разработаны Реестр рисков, назначены ответственные, определён порядок мониторинга. Однако через год собственник обнаружил, что: реестр рисков не обновлялся (появились новые риски, а некоторые исчезли); ответственные не проводят мониторинг («забыли», «некогда»); информация о рисках не используется при принятии решений; сотрудники считают риск-менеджмент «бумажной волокитой».

Проведите аудит системы риск-менеджмента и разработайте план её «реанимации». В ответе выявите не менее четырёх причин, по которым внедрённая система перестала работать. Для каждой причины предложите конкретную меру по устранению. Разработайте упрощённую процедуру актуализации Реестра рисков (кто, как часто, на основании какой информации должен пересматривать риски). Разработайте форму ежеквартального отчёта для собственника по работе системы риск-менеджмента, включив в него не более пяти ключевых показателей.

### Задание 3.

Малое предприятие никогда не страховало свои риски, считая это лишними расходами. За последний год произошли следующие события: из-за скачка напряжения вышла из строя одна печь (ремонт 80 тыс. руб., простой 5 дней, потеря выручки 100 тыс. руб.); курьер попал в мелкое ДТП (повреждён бампер автофургона, ремонт 25 тыс. руб.); покупательница подавилась коркой хлеба и пригрозила судом (компенсация морального вреда по досудебной – 30 тыс. руб.); сотрудник поранил руку при работе с тестомесильной машиной (оплата больничного и штраф от трудовой инспекции 50 тыс. руб.).

Разработайте рекомендации по формированию страхового портфеля для пекарни. В ответе определите, какие виды страхования целесообразно

заклучить предприятию, чтобы минимизировать подобные убытки в будущем. Для каждого вида страхования кратко обоснуйте его необходимость применительно к описанным событиям. Оцените, какие из описанных убытков могли быть компенсированы страховкой, а какие нет, и почему. Рассчитайте приблизительный годовой бюджет на страхование, если предположить, что страхование имущества (оборудования) обойдётся в 3% от страховой суммы (страховая сумма 2 млн руб.), страхование автогражданской ответственности 8 тыс. руб. в год, страхование ответственности перед потребителями 15 тыс. руб. в год, страхование сотрудников от несчастных случаев — 2 тыс. руб. на человека в год. Сравните предполагаемые годовые затраты на страхование с понесёнными убытками за год и сформулируйте вывод для собственника.

#### Задание 4.

Малое предприятие решило внедрить систему риск-менеджмента. До настоящего времени управление рисками не велось, проблемы решались «по факту». Собственник выделил на внедрение минимальный бюджет (только рабочее время сотрудников, без покупки дополнительного ПО и найма консультантов).

Разработайте «дорожную карту» внедрения системы риск-менеджмента для данной компании на 3 месяца. В ответе опишите последовательность этапов (не менее четырёх), для каждого этапа укажите: сроки, ответственных (с учётом ограниченности ресурсов), конкретные действия и ожидаемый результат. Предложите три способа формирования риск-культуры среди водителей и диспетчеров с минимальными затратами. Сформулируйте три ключевых индикатора риска для транспортной компании, по которым собственник может еженедельно контролировать ситуацию, указав для каждого пороговое значение и ответственного за сбор данных.

#### Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания,**

## типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

Вопросы к экзамену по темам

### Раздел 1. Теоретические основы управления рисками

#### Тема 1.1. Теоретические основы управления рисками в малом бизнесе.

1. Дайте определение понятиям «риск» и «неопределенность». В чем принципиальное различие между этими категориями в контексте предпринимательской деятельности?

2. Что такое «управление рисками» (риск-менеджмент) как научная дисциплина и как сфера практической деятельности?

3. Назовите основные исторические этапы становления риск-менеджмента (от страховой защиты до интегральной системы управления рисками).

4. В чем заключается специфика рисков малого предпринимательства по сравнению с крупным бизнесом?

5. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные функции риск-менеджмента (защитная, аналитическая, инновационная).

6. Что такое «моральный риск» в контексте управления рисками?

7. Как соотносятся понятия «экономическая целесообразность» и «риск-обоснованность» в управлении малым предприятием?

8. Каковы особенности российской практики управления рисками в малом бизнесе на современном этапе?

9. Какие факторы (объективные и субъективные) влияют на формирование риск-профиля малого предприятия?

10. Что такое «риск-аппетит» и «риск-профиль» малого предприятия? Как они определяются и для чего используются?

11. В чем разница между проактивной и реактивной моделями управления рисками? Какая из них более эффективна для малого бизнеса?

12. Каковы основные принципы риск-ориентированного управления организацией?

Практическое задание.

Малое предприятие (производство деревянной мебели) имеет следующие показатели: постоянные затраты – 600000 руб. в месяц, переменные затраты на единицу продукции – 3500 руб., цена реализации – 5000 руб. за единицу, фактический объем продаж – 450 единиц в месяц.

Рассчитайте: точку безубыточности (в единицах продукции и в рублях); запас финансовой прочности (в единицах, рублях и процентах). Сформулируйте вывод об уровне предпринимательского риска. Определите, к какому виду рисков (внешний /внутренний, систематический /несистематический, допустимый/критический/катастрофический) относится риск снижения объема продаж ниже точки безубыточности.

### **Тема 1.2. Общие принципы классификации рисков.**

1. По каким основным классификационным признакам группируются риски в малом бизнесе? Назовите не менее пяти признаков.
2. В чем разница между внешними (экзогенными) и внутренними (эндогенными) рисками? Приведите примеры каждого вида.
3. Что такое систематические и несистематические риски? Какой из этих видов может быть снижен за счет диверсификации, а какой — нет и почему?
4. Какие риски относятся к категории «чистых» (статических), а какие – к «спекулятивным» (динамическим)? Приведите примеры для малого бизнеса.
5. Что такое риски концентрации и почему они особенно актуальны для малого предпринимательства? Приведите не менее трех примеров.
6. В чем заключается разница между допустимыми, критическими и катастрофическими рисками? Приведите примеры с количественной оценкой.
7. Как классифицируются риски по длительности воздействия (краткосрочные, долгосрочные, постоянные)? Приведите примеры.
8. Какие специфические классификационные группы рисков характерны именно для малого бизнеса (риск личности предпринимателя, риск ограниченности ресурсов и др.)?
9. Что такое «чистые» и «спекулятивные» риски? Какие из них более характерны для малого предпринимательства?
10. Как классифицируются риски по возможности прогнозирования (предсказуемые, частично предсказуемые, непредсказуемые)? Приведите примеры.
11. Какое значение имеет правильная классификация рисков для выбора стратегии реагирования на малом предприятии?

#### **Практическое задание.**

Предприниматель открывает небольшую кофейню. Он арендует помещение, закупает оборудование, нанимает трёх сотрудников. Стартовый капитал ограничен. Выявите не менее пяти рисков для данного бизнеса. Для каждого риска укажите: сферу возникновения (внешний / внутренний); характер последствий (допустимый / критический / катастрофический); возможность диверсификации (систематический / несистематический). Результаты оформите в виде таблицы.

### Тема 1.3. Методология оценки и измерения риска.

1. Дайте определение качественному и количественному анализу рисков. В чем их принципиальное различие?
2. Что представляет собой матрица «вероятность-последствия» (теплая карта рисков)? Какие задачи она решает в системе риск-менеджмента малого предприятия?
3. Опишите алгоритм построения матрицы «вероятность-последствия» для малого предприятия. Как определяются зоны риска (красная, желтая, зеленая)?
4. Какие методы относятся к качественным методам оценки рисков и наиболее доступны для малого бизнеса? Охарактеризуйте каждый.
5. Какие методы относятся к количественным методам оценки рисков? Какие из них могут применяться в малом бизнесе с учетом ограниченности ресурсов?
6. Что такое анализ чувствительности? Приведите пример его применения для малого предприятия (например, для расчета точки безубыточности).
7. Что такое сценарный анализ? Опишите, как разработать оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный сценарии для малого бизнеса.
8. Что такое точка безубыточности и как она используется для оценки предпринимательского риска? Как интерпретируется высокое значение точки безубыточности?
9. Что такое запас финансовой прочности? Как рассчитать и интерпретировать этот показатель? Какое значение запаса финансовой прочности считается безопасным для малого бизнеса?
10. В чем суть метода экспертных оценок при анализе рисков? Каковы преимущества и недостатки этого метода для малого предприятия?
11. Как рассчитать математическое ожидание ущерба и стандартное отклонение? Что характеризует каждый из этих показателей?
12. Что такое коэффициент вариации и как он используется для сравнения рисков разных проектов? Какое значение коэффициента считается приемлемым?

#### Практическое задание.

По результатам экспертной оценки на малом предприятии выявлены три риска с оценками вероятности (по 5-балльной шкале) и масштаба последствий (по 5-балльной шкале):

Риск	Вероятность (1-5)	Последствия (1-5)
А	5	4
Б	3	5
В	2	2

Постройте матрицу «вероятность — последствия». Определите зону каждого риска (красная, желтая, зеленая). Укажите, какой риск требует первоочередного внимания. Обоснуйте ответ. Предложите метод для количественной оценки риска А.

## **Раздел 2. Виды рисков в малом бизнесе**

### **Тема 2.1. Идентификация и анализ рисков.**

1. Что понимается под идентификацией рисков в системе риск-менеджмента? Каковы цели и задачи этого этапа?
2. Какие методы идентификации рисков наиболее доступны и эффективны для малого бизнеса? Охарактеризуйте каждый метод.
3. Что представляет собой метод анализа бизнес-процессов для идентификации рисков? Опишите последовательность действий.
4. В чем суть метода «мозгового штурма» при идентификации рисков? Каковы правила его проведения на малом предприятии?
5. Что такое метод чек-листов? В чем его преимущества и недостатки для идентификации рисков в малом бизнесе?
6. Как используется анализ инцидентов прошлого для идентификации рисков? Приведите примеры.
7. Что представляет собой реестр (риск-регистр) рисков малого предприятия? Какие разделы он должен содержать?
8. Какие источники информации используются для идентификации рисков на малом предприятии?
9. Какие группы рисков часто попадают в «слепые зоны» при идентификации на малых предприятиях? Почему это происходит?
10. Какие ошибки идентификации рисков наиболее характерны для малых предприятий и к каким последствиям они приводят?

#### **Практическое задание.**

Разработайте фрагмент Реестра рисков для малого предприятия (сфера деятельности — на выбор: розничная торговля, производство, услуги). Включите не менее 5 граф реестра (например: № п/п, описание риска, причина возникновения, возможные последствия, предварительная оценка) и заполните его для 3 любых рисков, характерных для выбранной сферы. Укажите, какой метод идентификации рисков вы использовали.

### **Тема 2.2. Правовые и репутационные риски.**

1. Что понимается под правовыми рисками в деятельности малого предприятия? Каковы основные источники их возникновения?
2. Какие виды правовых рисков наиболее актуальны для малого бизнеса? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Что такое налоговые риски? Приведите примеры налоговых рисков для малого предприятия на УСН.

4. Что такое договорные риски? Какие ошибки в договорной работе чаще всего допускают малые предприятия?
5. Что такое корпоративные риски? В чем заключается риск конфликта между учредителями малого бизнеса?
6. Что такое субсидиарная ответственность и при каких условиях собственник малого бизнеса может потерять личное имущество?
7. Какие риски связаны с проверками контролирующих органов (налоговой, трудовой инспекции, Роспотребнадзора)?
8. Что понимается под репутационными рисками? Почему они особенно опасны для малого бизнеса?
9. Какие факторы могут спровоцировать возникновение репутационного риска на малом предприятии?
10. Как негативные отзывы в социальных сетях и на отраслевых агрегаторах влияют на репутацию и выручку малого бизнеса?
11. Какие последствия могут наступить для малого предприятия в случае реализации правового риска?

#### Практическое задание.

В социальных сетях появился негативный отзыв клиента на малую компанию (сфера – на выбор: ресторан, интернет-магазин, автосервис). Клиент жалуется на грубость сотрудника и некачественную услугу. Разработайте алгоритм действий компании по управлению репутационным риском: опишите последовательность шагов (не менее 5), содержание публичного ответа (примерный текст), внутренние меры для предотвращения повторения ситуации. Также укажите, какие правовые риски могут возникнуть в данной ситуации.

#### **Тема 2.3. Мониторинг управления рисками в малом бизнесе.**

1. Что понимается под мониторингом рисков в системе риск-менеджмента? Каковы цели и задачи мониторинга?
2. Какие задачи решает система мониторинга рисков на малом предприятии?
3. Что такое ключевые индикаторы риска (KRI)? Приведите примеры для малого производственного предприятия.
4. Какие показатели могут использоваться в качестве индикаторов финансового риска на малом предприятии?
5. Какие показатели могут использоваться в качестве индикаторов кадрового риска и риска текучести персонала?
6. Какие показатели могут использоваться в качестве индикаторов репутационного риска?
7. Что такое пороговые значения индикаторов риска? Как они устанавливаются на малом предприятии?
8. Что означает процедура «эскалации риска»? Как организовать эскалацию на малом предприятии?

9. Какие методы сбора информации могут использоваться при мониторинге рисков на малом предприятии?
10. Какова рекомендуемая периодичность мониторинга различных видов рисков (операционных, финансовых, стратегических)?
11. Какие признаки свидетельствуют о недостаточной эффективности системы мониторинга рисков на малом предприятии?

Практическое задание.

Для малого предприятия (служба доставки готовой еды) установлены следующие ключевые индикаторы риска (KRI) и пороговые значения: доля опозданий – не более 10%, количество жалоб в неделю – не более 5, текучесть курьеров в месяц не более 1 человека, средняя оценка на агрегаторах – не ниже 4,5. За отчетный период фактические показатели составили: опоздания – 18%, жалобы – 12, уволилось – 3 курьера, средняя оценка – 3,9.

Определите, по каким индикаторам превышено пороговое значение. Выберите два индикатора, требующие немедленной эскалации собственнику, и предложите по одному корректирующему действию для каждого. Обоснуйте свой выбор.

### **Раздел 3. Организация системы управления рисками**

#### **Тема 3.1. Технологии риск-менеджмента. ПК-3.5, ОПК-3.1, ОПК-3.2.**

1. Какие существуют стратегии реагирования на риски? Охарактеризуйте каждую из них (уклонение, снижение, передача, принятие).
2. В чем суть стратегии уклонения от риска? В каких случаях она целесообразна для малого бизнеса и какие недостатки имеет?
3. В чем суть стратегии снижения риска? Какие инструменты снижения риска наиболее доступны для малого предприятия?
4. Что такое диверсификация как метод снижения риска? Приведите примеры диверсификации для малого бизнеса.
5. Что такое лимитирование как метод снижения риска? Какие лимиты можно установить на малом предприятии?
6. Что такое резервирование как метод снижения риска? Как рассчитать оптимальный размер резервного фонда для малого предприятия?
7. Что такое дублирование как метод снижения риска? Приведите примеры для малого производственного предприятия.
8. В чем суть стратегии передачи риска? Какие способы передачи риска доступны малому бизнесу?
9. Что такое аутсорсинг как метод передачи риска? Какие функции малого предприятия целесообразно передать на аутсорсинг?
10. В чем суть стратегии принятия риска? В каких случаях малому предприятию целесообразно принять риск без активных мер?

11. Как выбрать оптимальную стратегию реагирования на конкретный риск? Какие критерии выбора существуют?
12. Каковы типичные ошибки малого бизнеса при выборе технологий риск-менеджмента?
13. Что такое хеджирование и может ли оно применяться в малом бизнесе?
14. Как соотносятся затраты на реализацию стратегии и величина потенциального ущерба при выборе метода управления риском?
15. В чем разница между превентивными мерами и мерами по минимизации последствий? Приведите примеры.

**Практическое задание.**

Малое предприятие (производство мебели) сталкивается со следующими рисками:

Риск	Характеристика	Вероятность	Потенциальный ущерб
Поломка станка	Простой 2 недели	10% в год	500 000 руб.
Пожар на складе	Полная потеря запасов	1% в год	3 000 000 руб.
Травма сотрудника	Выплаты и штрафы	80% в год	50 000 руб.
Зависимость от единственного поставщика	Срыв поставки на месяц	20% в год	400 000 руб.

Для каждого риска выберите наиболее целесообразную стратегию реагирования (уклонение, снижение, передача, принятие) и предложите конкретный инструмент реализации. Обоснуйте выбор, обратив внимание на соотношение затрат на реализацию стратегии и величины потенциального ущерба.

**Тема 3.2. Страхование как метод управления рисками малого бизнеса.**

1. Какова экономическая сущность страхования как метода управления рисками? Какие риски целесообразно страховать малому бизнесу?
2. Какие виды страхования наиболее востребованы и доступны для малого бизнеса? Охарактеризуйте каждый.
3. Что такое страхование имущества? Какое имущество малого предприятия подлежит страхованию в первую очередь?
4. Что такое страхование гражданской ответственности? Для каких видов малого бизнеса оно особенно актуально?
5. Что такое страхование перерывов в деятельности (упущенной выгоды)? Для каких малых предприятий этот вид страхования критически важен?
6. Что такое страхование сотрудников от несчастных случаев и добровольное медицинское страхование? Каковы преимущества для малого бизнеса?

7. Что относится к обязательным видам страхования для малого бизнеса в Российской Федерации?
8. Какие критерии следует учитывать при выборе страховой компании малому предприятию?
9. Что такое страховая сумма, страховой тариф и страховая премия? Как они связаны между собой?
10. Что такое франшиза в договоре страхования? В чем разница между условной и безусловной франшизой?

Практическое задание.

Малое предприятие (пекарня) планирует застраховать имущество (оборудование) на сумму 2 500 000 руб. Страховой тариф — 2,8% от страховой суммы. Предлагается безусловная франшиза в размере 40 000 руб.

Рассчитайте:

1. Годовую страховую премию.
2. Какую сумму страхового возмещения получит предприятие при повреждении оборудования на сумму 180 000 руб.?
3. Какую сумму страхового возмещения получит предприятие при повреждении оборудования на сумму 35 000 руб.?
4. Стоит ли включать франшизу в договор? Обоснуйте ответ. В чем разница между условной и безусловной франшизой?

### **Тема 3.3. Разработка и внедрение системы риск-менеджмента на малом предприятии.**

1. Что понимается под системой управления рисками (СУР) на малом предприятии? Каковы цели и задачи её внедрения?
2. Какие факторы обуславливают специфику внедрения СУР именно в малом бизнесе (в отличие от крупного)?
3. С какого этапа начинается внедрение системы риск-менеджмента на малом предприятии? Опишите содержание предпроектной диагностики.
4. Что представляет собой «дорожная карта» внедрения системы риск-менеджмента на малом предприятии? Назовите основные этапы.
5. Что такое пилотное внедрение системы риск-менеджмента? Для чего оно необходимо на малом предприятии?
6. Какие элементы должна включать минимально необходимая система риск-менеджмента на малом предприятии?
7. Что такое Положение о системе управления рисками? Какие разделы рекомендуется включать в этот документ?
8. Что такое матрица ответственности в системе риск-менеджмента? Как распределяются обязанности на малом предприятии?
9. Как осуществляется интеграция риск-менеджмента в бизнес-планирование и бюджетирование на малом предприятии?
10. Как учитываются риски при формировании финансового плана и бюджета малого предприятия?

11. Что такое риск-культура предприятия? Какие методы используются для её формирования в коллективе малого предприятия?

Практическое задание.

Малое предприятие (небольшая транспортная компания, 8 автомобилей, 10 водителей, 1 диспетчер, собственник — он же директор) решило внедрить систему риск-менеджмента. До настоящего времени управление рисками не велось, проблемы решались «по факту». Собственник выделил на внедрение минимальный бюджет (только рабочее время сотрудников, без покупки дополнительного ПО и найма консультантов).

Разработайте «дорожную карту» внедрения системы риск-менеджмента для данной компании на 3 месяца. Опишите последовательность этапов (не менее четырёх), для каждого этапа укажите: сроки, ответственных (с учётом ограниченности ресурсов), конкретные действия и ожидаемый результат. Предложите три ключевых индикатора риска для транспортной компании, по которым собственник может еженедельно контролировать ситуацию, указав для каждого пороговое значение и ответственного за сбор данных.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это

самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

1. Турчаева, И. Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски : учебник и практикум для вузов / И. Н. Турчаева, Я. Ю. Таенчук. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 215 с. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/543567> .

2. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия : учебное пособие / К. В. Балдин. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 420 с. – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/119337> .

3. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 372 с. – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/174791> .

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 381 с. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/bcode/536540> .

2. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : учебник для вузов / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 12-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 544 с. – Текст : электронный. – URL: <https://e.lanbook.com/book/174800> .

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

ГОСТ Р ИСО 31073-2024. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Словарь (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 20.08.2024 № 1090-ст). – URL: <https://base.garant.ru/409649527/> .

Р 50.1.091-2014. Менеджмент риска. Основные подходы к менеджменту риска организаций малого и среднего бизнеса (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 28.05.2014 № 458-ст). – URL: <https://www.standards.ru/document/5484960.aspx> .

ГОСТ Р ИСО 31022-2025. Менеджмент риска. Руководство по менеджменту правовых рисков (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 11.09.2025). – URL: <https://en.gostinfo.ru/catalog/Details/?id=7915713> .

### **8.4. Интернет-ресурсы**

<http://ecsocman.hse.ru>

[https://www.sostav.ru/articles/2004/02/05/mark\\_050204/](https://www.sostav.ru/articles/2004/02/05/mark_050204/)

<https://cyberleninka.ru/>

<https://e.lanbook.com>

## **5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

Портал профессионального сообщества менеджеров [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)