

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 17.05.2026 18:50:03  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.07 Стратегическое управление рисками  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.08 Финансы и кредит  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Финансы государственного сектора  
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026  
Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Гордеева Наталья Васильевна, доцент, канд. экон. наук, доцент кафедры финансов.

**Заведующий кафедрой:**

Петрушевская Виктория Викторовна, профессор, д-р. экон. наук, профессор кафедры финансов Донецкого филиала РАНХиГС.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.07 Стратегическое управление рисками в государственном секторе одобрена на заседании кафедры финансов Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 11 от «26» февраля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, 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.07 Стратегическое управление рисками обеспечивает формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
-	УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.2	Формулирует альтернативные сценарии решения задач по структуре капитала или управлению личными финансами	УК-1.2. 3-2. <i>Знает</i> современные теории и подходы к формированию и оптимизации структуры капитала УК-1.2. 3-3. <i>Знает</i> ключевые риски и стратегии управления личными финансами
-	УК-6.	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1	Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1. 3-1. <i>Знает</i> модели анализа стимулов и мотивов для формирования личной финансовой стратегии УК-6.1. 3-2. <i>Знает</i> подходы к самооценке и определению профессиональных приоритетов УК-6.1. У-1. <i>Умеет</i> определять стимулы и приоритеты деятельности на основе анализа практического опыта
-	ОПК-4.	Способен обосновывать и принимать	ОПК-4.2	Принимает и аргументирует решения по	ОПК-4.2. 3-3. <i>Знает</i> методы и инструменты для

		финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности		управлению рисками в личных или корпоративных финансах	принятия решений по управлению рисками в корпоративных финансах ОПК-4.2. У-3. <b>Умеет</b> принимать и аргументировать решения по управлению рисками в личных финансах
--	--	---	--	--	--

\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 43 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак. час на лекции и 18 ак. час на практические занятия. 47 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.07 Стратегическое управление рисками реализуется на 1-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- финансовое консультирование,
- инвестиционная политика и управление активами в государственном секторе

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	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		Катт эк	Контр оль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</b>															
Тема 1.1	Понятие, классификация и источники стратегических рисков в деятельности организации	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, тестирование, доклады	
Тема 1.2	Методологические подходы и стандарты стратегического риск-менеджмента	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, практические задания, доклады	
<b>РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА</b>															

Тема 2.1	Идентификация, оценка и картографирование стратегических рисков	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
Тема 2.2	Технологии реагирования на стратегические риски: уклонение, снижение, передача, принятие	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
<b>РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В КОРПОРАТИВНОЙ И ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ</b>														
Тема 3.1	Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и КРІ организации	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
Тема 3.2	Мониторинг, контроль и совершенствование системы стратегического управления рисками	13	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	

*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

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

#### **Тема 1.1. Понятие, классификация и источники стратегических рисков в деятельности организации. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

Понятие стратегического риска: отличие от операционных и тактических рисков (горизонт планирования, масштаб последствий, влияние на достижение стратегических целей). Классификация стратегических рисков: рыночные (изменение спроса, конкуренция, ценовые шоки), отраслевые (технологические сдвиги, регуляторные изменения), корпоративные (риски слияний и поглощений, корпоративного управления), репутационные (утрата доверия стейкхолдеров), инновационные (риски НИОКР, вывода новых продуктов), финансовые (валютные, процентные, кредитные риски на стратегическом горизонте), геополитические и макроэкономические. Источники стратегических рисков: внешняя среда (турбулентность рынков, действия конкурентов, политика регуляторов), внутренняя среда (стратегические ошибки руководства, неадекватная бизнес-модель, ресурсные ограничения). Взаимосвязь стратегических рисков и стратегических возможностей: риск как двусторонняя категория (риск-шанс). Стратегический аппетит к риску (risk appetite) и риск-толерантность как драйверы стратегического выбора. Управление стратегическими рисками как конкурентное преимущество.

#### **Тема 1.2. Методологические подходы и стандарты стратегического риск-менеджмента. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

Эволюция подходов к управлению рисками: от «силосного» (risk silos) к интегрированному (enterprise risk management). Стандарт COSO ERM (Enterprise Risk Management): структура, компоненты (управление и культура, стратегия и целеполагание, исполнение, анализ и корректировка, информация и коммуникация), взаимосвязь со стратегическим планированием. Стандарт ISO 31000: принципы, структура и процессы управления рисками. Сравнительный анализ COSO ERM и ISO 31000: сходства, различия, области применения. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое управление: от защиты стоимости к созданию стоимости (value creation). Риск-культура и риск-аппетит как элементы корпоративного управления. Роль совета директоров и высшего руководства в стратегическом риск-менеджменте. Ключевые показатели риска (KRI) и ключевые показатели эффективности (KPI) в стратегическом контексте.

## **РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 2.1. Идентификация, оценка и картографирование стратегических рисков. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

Методы идентификации стратегических рисков: SWOT-анализ (перекрестный анализ угроз и возможностей), анализ сценариев (scenario planning), метод Дельфи, анализ PESTLE (политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические факторы), бенчмаркинг, анализ уязвимостей (vulnerability assessment). Методы оценки стратегических рисков: качественные (экспертные карты, тепловые карты) и количественные (Value at Risk — VaR, имитационное моделирование Монте-Карло, анализ чувствительности, стресс-тестирование). Построение карты стратегических рисков (risk heat map): координаты «вероятность — последствия», зоны критичности (красная, желтая, зеленая). Приоритезация рисков с учетом стратегических целей организации (risk appetite). Сценарный анализ и стресс-тестирование как инструменты оценки устойчивости стратегии. Особенности оценки рисков для долгосрочных стратегических проектов (с дисконтированием и нелинейными эффектами).

### **Тема 2.2. Технологии реагирования на стратегические риски: уклонение, снижение, передача, принятие. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

Стратегии реагирования на стратегические риски: уклонение (отказ от рискованной стратегии или проекта), снижение (диверсификация, хеджирование, стратегическое планирование, создание резервов, повышение адаптивности), передача (страхование стратегических рисков, аутсорсинг, стратегические альянсы, секьюритизация), принятие (осознанное несение риска в рамках аппетита к риску, формирование резервного капитала). Выбор стратегии реагирования в зависимости от типа риска, горизонта планирования и доступных ресурсов. Формирование портфеля стратегических рисков (risk portfolio) и оптимизация совокупного риска. Разработка планов мероприятий по реагированию на критические стратегические риски: ответственные (risk owners), сроки, бюджет, контрольные точки. Связь стратегий реагирования с бизнес-моделью и конкурентной стратегией организации (по Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Примеры успешного и неудачного реагирования на стратегические риски из практики российских и международных компаний.

## **РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В КОРПОРАТИВНОЙ И ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ**

### **Тема 3.1. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и KPI организации. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

Место риск-менеджмента в цикле стратегического управления (анализ среды, формулирование стратегии, реализация, контроль). Встраивание риск-функции в процессы стратегического планирования: оценка рисков при выборе стратегических альтернатив, анализ рисков при бюджетировании (риск-скорректированная доходность). Риск-аппетит как ограничитель стратегического выбора: установление лимитов рисков по направлениям деятельности. Интеграция KRI (ключевых индикаторов риска) и KPI (ключевых показателей эффективности): сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) с риск-компонентой. Риск-ориентированное управление проектами (PMI, PRINCE2) в контексте стратегических инициатив. Риск-скорректированные показатели: RAROC (risk-adjusted return on capital), EVA (economic value added) с поправкой на риск. Дорожная карта внедрения интегрированного риск-менеджмента в организации (с нуля до управляемого уровня зрелости). Роль риск-менеджера (CRO) в стратегических комитетах.

### **Тема 3.2. Мониторинг, контроль и совершенствование системы стратегического управления рисками. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

Мониторинг стратегических рисков: опережающие и запаздывающие индикаторы, триггеры срабатывания, система раннего предупреждения (EWS). Периодичность мониторинга для разных горизонтов планирования (оперативный, тактический, стратегический). Формы отчетности по стратегическим рискам: дашборды для совета директоров, панели стратегических рисков (risk dashboard), отчеты для стейкхолдеров (инвесторы, регуляторы, общественность). Процедуры эскалации (escalation path) для критических стратегических рисков: от риск-менеджера до совета директоров. Оценка зрелости системы стратегического риск-менеджмента: модели CMMI, Risk Maturity Model (RMM), уровни от начального до оптимизирующего. Цифровая трансформация стратегического риск-менеджмента: GRC-системы (Governance, Risk, Compliance), аналитика больших данных (Big Data), искусственный интеллект для прогнозирования стратегических рисков, блокчейн для повышения прозрачности. Цикл непрерывного

совершенствования: план-действие-контроль-корректировка (PDCA) применительно к стратегическим рискам. Кейсы успешных систем стратегического риск-менеджмента в корпорациях (крупный бизнес) и государственных корпорациях.

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

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.07 Стратегическое управление рисками обеспечивает входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет 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 вариант-ты 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 последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<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.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

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	100баллов	100баллов

**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.07 Стратегическое управление рисками используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, практические задания, тестирование, доклады, контрольные задания

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Тема 1.1. Понятие, классификация и источники стратегических рисков в деятельности организации. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

### Вопросы для опроса

Вопрос 1. Дайте определение понятию «стратегический риск». Чем стратегические риски отличаются от операционных и тактических (не менее трех отличий)?

Вопрос 2. Назовите основные виды стратегических рисков (не менее пяти). Приведите примеры рыночных и репутационных стратегических рисков.

Вопрос 3. Что такое «аппетит к стратегическому риску» (strategic risk appetite)? Как он влияет на выбор стратегии развития организации?

Вопрос 4. Охарактеризуйте внешние и внутренние источники стратегических рисков. Приведите примеры каждого типа.

Вопрос 5. В чем заключается двусторонняя природа стратегического риска (риск-шанс)? Приведите пример, когда риск может стать возможностью.

### Тестовые задания по теме

#### Тест 1

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к рыночному стратегическому риску?

- А) Смена топ-менеджмента компании;
- Б) Резкое изменение потребительского спроса в результате появления нового технологического продукта;
- В) Сбой в работе системы электронного документооборота;

- Г) Несвоевременная доставка материалов от поставщика;
- Д) Текучесть кадров в отделе продаж.

### Тест 2

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2.
4. Записать попарно буквы и цифры вариантов ответа.

Установите соответствие между видом стратегического риска и его описанием.

№	Вид риска	Описание
1	Инновационный риск	А. Утрата доверия инвесторов из-за снижения финансовых показателей
2	Репутационный риск	Б. Снижение стоимости бренда вследствие скандала с участием топ-менеджмента
3	Финансовый риск	В. Провал проекта по разработке нового продукта из-за ошибок в НИОКР
4	Корпоративный риск	Г. Недружественное поглощение со стороны конкурента

### Тест 3

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип лежит в основе управления стратегическими рисками как конкурентным преимуществом?

- А) Полное устранение всех рисков;
- Б) Принятие рисков, которые могут создать дополнительную стоимость;
- В) Передача всех рисков страховой компании;
- Г) Игнорирование рисков с низкой вероятностью;
- Д) Максимизация количества принимаемых рисков.

## Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Стратегическое управление рисками».

### Тематика докладов:

1. Сравнительный анализ стратегических и операционных рисков организации
2. Влияние геополитических рисков на стратегическое развитие компании
3. Стратегические риски цифровой трансформации бизнеса
4. Риск-шанс: как использовать неопределенность для получения конкурентных преимуществ
5. Анализ стратегических рисков российских компаний в условиях санкций

## **Тема 1.2. Методологические подходы и стандарты стратегического риск-менеджмента. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем отличие «силосного» подхода к управлению рисками от интегрированного (ERM)?

Вопрос 2. Перечислите основные компоненты стандарта COSO ERM (не менее трех).

Вопрос 3. Каковы основные принципы стандарта ISO 31000?

Вопрос 4. В чем сходства и различия между COSO ERM и ISO 31000?

Вопрос 5. Какую роль играет совет директоров в стратегическом риск-менеджменте согласно COSO ERM?

### Практические задания:

#### Задание 1.

Компания внедряет систему интегрированного управления рисками (ERM). До этого риски управлялись в отдельных подразделениях (закупки, производство, IT).

Задание:

Объясните три преимущества перехода от «силосного» подхода к ERM. Приведите пример, как отсутствие интеграции рисков могло привести к убыткам.

Решение:

Преимущества ERM:

Учет взаимосвязей между рисками (например, риск сбоя поставок + риск роста курса валют = двойной удар по себестоимости).

Единая риск-культура и централизованная отчетность перед руководством.

Оптимизация совокупных затрат на контроль рисков (избежание дублирования).

Пример убытка при «силосном» подходе: отдел закупок застраховал риск роста цен на сырье, а отдел сбыта не учел, что рост цен снизит спрос. Компания понесла убытки от затоваривания.

### Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Стратегическое управление рисками».

### Тематика докладов:

1. Эволюция подходов к управлению рисками: от risk silos к enterprise risk management
2. Сравнительный анализ стандартов COSO ERM и ISO 31000
3. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое управление: от защиты к созданию стоимости
4. Роль риск-культуры в эффективности стратегического риск-менеджмента
5. Ключевые показатели риска (KRI) и ключевые показатели эффективности (KPI): взаимосвязь и баланс

## **РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема 2.1. Идентификация, оценка и картографирование стратегических рисков. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие методы идентификации стратегических рисков вы знаете? Охарактеризуйте метод анализа сценариев (scenario planning).

Вопрос 2. Что такое Value at Risk (VaR)? В каких случаях применяется этот метод оценки стратегических рисков?

Вопрос 3. Как строится тепловая карта стратегических рисков (heat map)? Что означают красная, желтая и зеленая зоны?

Вопрос 4. В чем отличие качественной оценки рисков от количественной? Какие методы количественной оценки наиболее

применимы для стратегических рисков?

Вопрос 5. Что такое стресс-тестирование и для каких целей оно используется при оценке стратегических рисков?

Практические задания:

Задание 1.

Компания оценивает стратегический риск выхода на новый рынок. Методом экспертных оценок получены следующие данные по двум сценариям:

Оптимистичный сценарий (вероятность 0,3): доход 500 млн руб.

Пессимистичный сценарий (вероятность 0,5): доход 100 млн руб.

Базовый сценарий (вероятность 0,2): доход 300 млн руб.

Задание:

Рассчитайте ожидаемую доходность (ожидаемый финансовый результат) и сделайте вывод о целесообразности выхода на рынок, если минимальная приемлемая доходность составляет 250 млн руб.

Решение:

Ожидаемая доходность =  $0,3 \times 500 + 0,5 \times 100 + 0,2 \times 300 = 150 + 50 + 60 = 260$  млн руб.

Вывод: ожидаемая доходность (260 млн руб.) превышает минимальный порог (250 млн руб.). Проект может быть рекомендован с учетом аппетита к риску.

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Стратегическое управление рисками».

Тематика докладов:

1. Применение имитационного моделирования Монте-Карло для оценки стратегических рисков
2. Сценарный анализ (scenario planning) как инструмент управления стратегическими рисками
3. Построение тепловой карты стратегических рисков: практические рекомендации
4. Анализ PESTLE как метод идентификации макроэкономических стратегических рисков
5. Стресс-тестирование стратегической устойчивости компании: методика и кейсы

## Тема 2.2. Технологии реагирования на стратегические риски: уклонение, снижение, передача, принятие. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие стратегии реагирования на стратегические риски выделяют? Охарактеризуйте каждую.

Вопрос 2. Приведите пример диверсификации как способа снижения стратегического риска.

Вопрос 3. Что такое хеджирование и для каких стратегических рисков оно применяется?

Вопрос 4. В каких случаях организация предпочтет принятие риска (acceptance), а не его передачу или уклонение?

Вопрос 5. Как выбор стратегии реагирования зависит от конкурентной стратегии организации (по Портеру)?

### Практические задания:

#### Задание 1.

Компания рассматривает два варианта реагирования на риск «резкое падение спроса на основной продукт»:

Вариант А (диверсификация): вывод на рынок нового продукта. Стоимость вывода — 200 млн руб. Вероятность падения спроса снижается с 0,5 до 0,2. Ущерб от падения спроса без диверсификации — 1 000 млн руб., после диверсификации — 500 млн руб.

Вариант Б (страхование): страховая премия — 150 млн руб. Покрывает 70% ущерба. Вероятность не меняется.

Задание:

Рассчитайте ожидаемый ущерб до и после каждого варианта, определите экономически выгодный способ реагирования.

Решение:

Исходный ожидаемый ущерб =  $0,5 \times 1\,000 = 500$  млн руб.

Вариант А: остаточный ожидаемый ущерб =  $0,2 \times 500 = 100$  млн руб. Снижение = 400 млн руб. Чистый эффект =  $400 - 200 = 200$  млн руб.

Вариант Б: остаточный ущерб при наступлении =  $1\,000 \times 0,3 = 300$  млн руб. Остаточный ожидаемый ущерб =  $0,5 \times 300 = 150$  млн руб. Снижение =  $500 - 150 = 350$  млн руб. Чистый эффект =  $350 - 150 = 200$  млн руб.

Вывод: оба варианта дают одинаковый чистый эффект (200 млн руб.). Выбор зависит от стратегических приоритетов.

## Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Стратегическое управление рисками».

### Тематика докладов:

1. Диверсификация как стратегия снижения стратегических рисков: успехи и неудачи
2. Хеджирование финансовых и товарных рисков на стратегическом горизонте
3. Страхование стратегических рисков: возможности и ограничения
4. Формирование портфеля стратегических рисков: методы оптимизации
5. Кейсы реагирования на стратегические риски российскими компаниями

## **РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В КОРПОРАТИВНОЙ И ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ**

### **Тема 3.1. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и KPI организации. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

#### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. На каких этапах стратегического управления должна участвовать риск-функция?

Вопрос 2. Что такое риск-аппетит как ограничитель стратегического выбора? Как его установить?

Вопрос 3. Как интегрировать KRI (индикаторы риска) в систему KPI?

Вопрос 4. Что такое риск-скорректированная доходность (RAROC)? Для чего используется?

Вопрос 5. Какова роль риск-менеджера (CRO) в стратегическом комитете?

#### Практические задания:

##### Задание 1.

Компания имеет три стратегических проекта со следующими показателями:

Проект	Ожидаемая доходность, млн руб.	VaR (95%), млн руб.
А	300	100
Б	250	50
В	350	200

Задание:

Рассчитайте риск-скорректированную доходность (RAROC = доходность / VaR) для каждого проекта. Какой проект наиболее эффективен с учетом риска?

Решение:

$$\text{RAROC (A)} = 300 / 100 = 3,0$$

$$\text{RAROC (Б)} = 250 / 50 = 5,0$$

$$\text{RAROC (B)} = 350 / 200 = 1,75$$

Вывод: проект Б имеет наибольшую доходность на единицу риска (5,0) и является наиболее эффективным с учетом риска, несмотря на абсолютную доходность ниже, чем у проекта В.

### Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Стратегическое управление рисками».

### Тематика докладов:

1. Встраивание риск-менеджмента в стратегическое планирование: дорожная карта
2. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) с риск-компонентой
3. Риск-аппетит как инструмент стратегического выбора: методы установления
4. Применение RAROC и EVA в управлении стратегическими рисками
5. Роль CRO в стратегическом управлении современной компанией

**Тема 3.2. Мониторинг, контроль и совершенствование системы стратегического управления рисками. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

### Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое опережающие и запаздывающие индикаторы стратегических рисков? Приведите примеры.

Вопрос 2. Какие уровни зрелости системы стратегического риск-менеджмента существуют в модели СММІ?

Вопрос 3. Что такое система раннего предупреждения (EWS) стратегических рисков?

Вопрос 4. Какие преимущества дает внедрение GRC-системы для стратегического управления рисками?

Вопрос 5. Как искусственный интеллект может использоваться для прогнозирования стратегических рисков?

Практические задания:

Задание 1.

Условие:

В компании внедряется GRC-система (Governance, Risk, Compliance) для управления стратегическими рисками. Текущие затраты на ручное управление (Excel, email, разрозненные отчеты) составляют 120 человеко-часов в месяц. Стоимость 1 человеко-часа — 1000 руб. После внедрения GRC-системы трудозатраты снижаются до 40 человеко-часов в месяц. Стоимость внедрения — 2,4 млн руб. одновременно. Стоимость сопровождения — 0,6 млн руб. в год. Дополнительно система позволяет снизить частоту реализации критических стратегических рисков с 2 случаев в год до 0,5 случая в год. Средний ущерб от одного случая — 3 млн руб.

Задание:

Рассчитайте годовую экономию от внедрения GRC-системы (трудозатраты + снижение ущерба) и чистый экономический эффект за первый год. Окупаются ли затраты на внедрение за первый год?

Решение:

Экономия на трудозатратах в год =  $(120 - 40) \text{ ч/мес} \times 12 \text{ мес.} \times 1000 \text{ руб.} = 80 \times 12 \times 1000 = 960\,000 \text{ руб.} = 0,96 \text{ млн руб.}$

Экономия на снижении ущерба =  $(2 - 0,5) \text{ случая} \times 3 \text{ млн руб.} = 1,5 \times 3 = 4,5 \text{ млн руб.}$

Общая годовая экономия =  $0,96 + 4,5 = 5,46 \text{ млн руб.}$

Затраты на внедрение и сопровождение в первый год =  $2,4 + 0,6 = 3,0 \text{ млн руб.}$

Чистый эффект за первый год =  $5,46 - 3,0 = 2,46 \text{ млн руб.}$  (положительный).

Затраты на внедрение (2,4 млн руб.) окупаются за счет одной только экономии на ущербе (4,5 млн руб. в год) менее чем за 7 месяцев.

Ответ: Годовая экономия — 5,46 млн руб. Чистый эффект за первый год — 2,46 млн руб. Затраты на внедрение окупаются в течение первого года.

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Стратегическое управление рисками».

Тематика докладов:

1. Модели зрелости стратегического риск-менеджмента (СММИ, Risk Maturity Model)
2. Системы раннего предупреждения (EWS) стратегических рисков: проектирование и внедрение
3. GRC-системы как платформа для интеграции управления рисками, комплаенса и корпоративного управления
4. Применение искусственного интеллекта и Big Data для прогнозирования стратегических рисков
5. Дорожная карта перехода от начального к оптимизирующему уровню зрелости СУР

#### Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают 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, как правило, 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.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

#### Критерии оценивания опроса:

Балы	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.
2-3	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.
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.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### 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 тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2-3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	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.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

#### Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
6-7	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4-5	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2-3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи,

0\* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается 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 и формулы расчета:

Наименование контрольной работы	Максимальное количество баллов за работу в рамках КР, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной работы	Результат контрольной работы, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине
КР 1	100	0,07	7
КР 2	100	0,07	7
КР 3	100	0,07	7
Итого:	x	0,21	21

Формула расчета результата контрольной работы:

Результат контрольной работы = Количество баллов за работу в рамках КР X Коэффициент веса контрольной работы.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КР и типовые оценочные материалы:

## **КТ – 1.**

### **Раздел 1.**

#### Письменный опрос:

##### Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «стратегический риск». Назовите основные отличия стратегических рисков от операционных и тактических (не менее трех отличий).

2. Перечислите основные виды стратегических рисков (не менее пяти) и кратко охарактеризуйте каждый вид. Приведите примеры рыночных и репутационных стратегических рисков.

3. Назовите внешние и внутренние источники стратегических рисков.

Раскройте сущность каждого источника. Приведите не менее трех внешних и трех внутренних источников.

4. В чем сущность понятия «аппетит к стратегическому риску» (strategic risk appetite)? Как он влияет на выбор стратегии развития организации?

5. В чем заключается двусторонняя природа стратегического риска (риск-шанс)? Приведите пример, когда риск может стать возможностью.

6. Как результаты идентификации и классификации стратегических рисков используются для формирования стратегии? Объясните на примере конкретной компании (по вашему выбору).

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.

Контрольные задания:

Задание 1

Условие:

Компания рассматривает выход на новый зарубежный рынок. Оценены три сценария развития событий:

Оптимистичный (вероятность 0,3): доход — 800 млн руб.

Базовый (вероятность 0,5): доход — 400 млн руб.

Пессимистичный (вероятность 0,2): убыток — 200 млн руб.

Рассчитайте: ожидаемый финансовый результат. Стоит ли выходить на рынок, если минимально приемлемый результат — 300 млн руб.?

## Задание 2

Условие:

До внедрения системы риск-менеджмента компания несла ежегодные потери от реализации стратегических рисков в размере 120 млн руб. (в среднем). После внедрения COSO ERM потери снизились до 45 млн руб. в год. Затраты на внедрение системы составили 60 млн руб. одновременно, ежегодные затраты на функционирование — 15 млн руб.

Задание: рассчитайте годовой экономический эффект от внедрения COSO ERM (без учета дисконтирования). За сколько лет окупятся единовременные затраты?

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.

**КТ – 2.**

**Раздел 2.**

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Что такое анализ сценариев (scenario planning) и как он применяется для идентификации стратегических рисков?

2. Раскройте содержание понятий «Value at Risk (VaR)», «тепловая карта рисков», «стресс-тестирование».

3. Какие методы количественной оценки стратегических рисков наиболее применимы на практике?

4. Что понимается под «портфелем стратегических рисков» (risk portfolio) и как осуществляется его оптимизация?

5. Назовите четыре стратегии реагирования на стратегические риски. Приведите пример каждой из них применительно к риску «появление нового конкурента-технологического лидера».

6. Как выбор стратегии реагирования на риск зависит от конкурентной стратегии организации по Портеру?

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.

Контрольные задания:

Задание 1

Условие:

Компания оценивает два стратегических проекта.

Показатель	Проект X	Проект Y
Ожидаемая доходность, млн руб.	500	600
VaR (95%-й доверительный уровень), млн руб.	150	300

Задание: рассчитайте показатель RAROC (доходность / VaR) для каждого проекта. Какой проект предпочтительнее с учетом риска?

Задание 2

Условие:

Компания рассматривает два варианта реагирования на риск «технологическое устаревание основного продукта в течение 3 лет»:

Вариант А (снижение): увеличение R&D-бюджета на 300 млн руб. в год. Вероятность устаревания снижается с 0,6 до 0,2. Ущерб от устаревания (потеря доли рынка) — 2 000 млн руб.

Вариант Б (передача): заключение лицензионного договора с технологическим партнером. Стоимость договора — 400 млн руб. в год. Партнер гарантирует доступ к новым технологиям, что снижает вероятность устаревания до 0,1, но ущерб остается 2 000 млн руб.

Задание: рассчитайте ожидаемый ущерб до и после каждого варианта, сопоставьте годовые затраты и определите более выгодный вариант.

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.

## КТ – 3.

### Раздел 3.

#### Письменный опрос:

#### Вопросы для опроса:

1. На каких этапах стратегического управления должна участвовать риск-функция? Приведите пример интеграции.
2. Что такое риск-скорректированная доходность (RAROC) и как она используется при выборе стратегических альтернатив?
3. Назовите не менее трех преимуществ внедрения GRC-системы перед «ручным» управлением стратегическими рисками.
4. Что такое опережающие и запаздывающие индикаторы стратегических рисков? Приведите примеры.
5. Назовите и кратко охарактеризуйте уровни зрелости системы стратегического риск-менеджмента (по модели CMMI).
6. Как искусственный интеллект и Big Data могут использоваться для прогнозирования стратегических рисков?

#### 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.

### Контрольные задания:

#### Задание 1

##### Условие:

В компании установлены следующие пороги (триггеры) для опережающего индикатора стратегического риска «доля рынка»: зеленый — доля рынка выше 25%; желтый — доля рынка 15-25%; красный — доля рынка ниже 15%. Текущая доля рынка — 18%. Определите уровень эскалации. Какие действия должны быть предприняты? Какой уровень станет «красным», если установить дополнительное правило: «стратегический риск потери рыночной власти считается красным при доле менее 20% для лидера рынка»?

#### Задание 2

##### Условие:

Проведена самооценка зрелости системы стратегического управления рисками по 5 параметрам (каждый от 0 до 4 баллов, максимум 20):

Поддержка руководства — 4 балла.

Наличие стратегической карты рисков — 2 балла.

Квалификация персонала — 2 балла.

Автоматизация процессов (GRC) — 1 балл.

Интеграция с KPI — 2 балла.

Задание: определите общий балл и уровень зрелости по шкале: 0-5 — начальный; 6-10 — повторяемый; 11-15 — определенный; 16-20 — управляемый. Укажите две меры для перехода на следующий уровень.

### 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.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *экзамена* в письменной форме. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей, затем приступает к выполнению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мыслей.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Тема 1.1. Понятие, классификация и источники стратегических рисков в деятельности организации. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определению понятию «стратегический риск». Перечислите основные отличия стратегических рисков от операционных (не менее трех отличий).
2.	Охарактеризуйте основные виды стратегических рисков (не менее пяти). Приведите примеры рыночных и репутационных стратегических рисков.

1.2. Контрольные задания

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного относится к внешнему		

	источнику стратегического риска? Варианты ответов: а) недостаточная квалификация топ-менеджмента; б) изменение валютного законодательства; в) устаревшая IT-инфраструктура; г) высокая текучесть кадров		
2.	Какой вид риска возникает при утрате доверия крупных институциональных инвесторов? Варианты ответов: а) рыночный риск; б) репутационный риск; в) операционный риск; г) правовой риск		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1

Сценарий выполнения:

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

2. Выбрать один верный ответ. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к рыночному стратегическому риску?

- а) смена генерального директора;
- б) резкое изменение потребительского спроса;
- в) сбой в системе видеонаблюдения;
- г) судебный иск от бывшего сотрудника.

Что понимается под «аппетитом к стратегическому риску» (strategic risk appetite)?

- а) полный отказ от любых рисков;
- б) готовность принимать определенный уровень риска для достижения стратегических целей;
- в) обязательное страхование всех рисков;
- г) передача рисков дочерним структурам.

Какой принцип лежит в основе управления стратегическими рисками как конкурентным преимуществом?

- а) полное устранение всех рисков;
- б) принятие рисков, которые могут создать дополнительную стоимость;
- в) передача всех рисков страховой компании;
- г) игнорирование рисков с низкой вероятностью.

## Тест 2

Сценарий выполнения:

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

2. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды рисков относятся к стратегическим?

- а) изменение курса валют (долгосрочный тренд)
- б) поломка станка в цехе
- в) появление нового технологического конкурента
- г) опоздание сотрудника на работу
- д) изменение отраслевого регулирования
- е) выход на рынок нового продукта-заменителя

Какие факторы повышают актуальность стратегического риск-менеджмента?

- а) глобализация рынков
- б) стабильность технологий
- в) ужесточение регулирования
- г) низкая неопределенность среды
- д) короткие циклы планирования
- е) высокая волатильность спроса

### Тема 1.2. Методологические подходы и стандарты стратегического риск-менеджмента. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «интегрированное управление рисками» (ERM). В чем отличие ERM от традиционного «силосного» подхода к управлению рисками (risk silos)?
2.	Охарактеризуйте основные компоненты стандарта COSO ERM (не менее трех). Раскройте содержание каждого компонента.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой стандарт стратегического риск-менеджмента включает компоненты		

	«управление и культура», «стратегия и целеполагание», «исполнение», «анализ и корректировка», «информация и коммуникация»? Варианты ответов: а) ISO 31000; б) COSO ERM; в) PMI; г) Basel III		
2.	Какая концепция описывает переход от управления отдельными рисками к созданию стоимости через риск? Варианты ответов: а) риск-аппетит; б) интегрированное управление рисками (ERM); в) риск-культура; г) хеджирование		

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой стандарт стратегического риск-менеджмента был разработан Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO)?

- а) ISO 31000;
- б) COSO ERM;
- в) PMBOK;
- г) Basel II.

Какой принцип лежит в основе стандарта ISO 31000?

- а) максимизация прибыли;
- б) интеграция риск-менеджмента в процессы управления организацией;
- в) полное исключение всех рисков;
- г) передача всех рисков страховым компаниям.

Что из перечисленного является компонентом COSO ERM?

- а) управление ликвидностью;
- б) стратегия и целеполагание;
- в) налоговое планирование;
- г) кадровый аудит.

## Тест 2

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие компоненты входят в структуру COSO ERM?

- а) управление и культура;
- б) стратегия и целеполагание;
- в) исполнение (performance);
- г) бухгалтерский учет;
- д) анализ и корректировка;
- е) маркетинг.

Какие элементы включает стандарт ISO 31000?

- а) принципы управления рисками;
- б) структуру (framework);
- в) процесс управления рисками;
- г) налоговый кодекс;
- д) правила ведения бухгалтерского учета;
- е) методику оценки персонала.

Какие преимущества дает внедрение интегрированного управления рисками (ERM) по сравнению с «силосным» подходом?

- а) учет взаимосвязей между рисками разных подразделений;
- б) единая риск-культура и централизованная отчетность;
- в) оптимизация совокупных затрат на контроль рисков;
- г) полное устранение всех рисков;
- д) автоматическое получение прибыли;
- е) исключение необходимости в риск-менеджере.

## **РАЗДЕЛ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА**

**Тема 2.1. Идентификация, оценка и картографирование стратегических рисков. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

## 1. Задания открытого типа

### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «идентификация стратегических рисков», «карта рисков» (heat map), «анализ сценариев» (scenario planning). Раскройте содержание каждого понятия.
2.	Охарактеризуйте основные методы количественной оценки стратегических рисков (не менее трех). В чем отличие Value at Risk (VaR) от имитационного моделирования Монте-Карло?

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод идентификации стратегических рисков предполагает разработку нескольких вероятных картин будущего (например, оптимистичный, пессимистичный, базовый)? Варианты ответов: а) SWOT-анализ; б) анализ сценариев; в) метод Дельфи; г) бенчмаркинг		
2.	Что отражает тепловая карта рисков (heat map)? Варианты ответов: а) распределение бюджета по подразделениям; б) визуализацию рисков в координатах «вероятность — последствия»; в) динамику изменения курса акций; г) структуру доходов компании		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1

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

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.

4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод идентификации стратегических рисков предполагает анонимный опрос экспертов в несколько туров со сближением оценок?

а) мозговой штурм;

б) метод Дельфи;

в) анализ сценариев;

г) метод контрольных листов.

Что такое Value at Risk (VaR)?

- а) максимальная прибыль при оптимистичном сценарии;
- б) максимальный возможный убыток за определенный период с заданной доверительной вероятностью;
- в) минимальная рентабельность инвестиций;
- г) средневзвешенная стоимость капитала.

Какая зона на тепловой карте рисков соответствует критическим рискам, требующим немедленного вмешательства руководства?

- а) зеленая;
- б) желтая;
- в) красная;
- г) синяя.

#### Тест 2

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы относятся к методам идентификации стратегических рисков?

- а) SWOT-анализ;
- б) анализ PESTLE;
- в) метод Дельфи;
- г) бухгалтерский баланс;
- д) анализ сценариев;
- е) отчет о движении денежных средств.

Какие методы относятся к количественным методам оценки стратегических рисков?

- а) Value at Risk (VaR);
- б) имитационное моделирование Монте-Карло;
- в) экспертная оценка;
- г) анализ чувствительности;
- д) тепловая карта рисков;
- е) стресс-тестирование.

Какие факторы учитываются при построении тепловой карты рисков?

- а) вероятность наступления риска;
- б) масштаб последствий (ущерб);
- в) должность составителя карты;
- г) цветовое кодирование зон критичности;
- д) дата последнего пересмотра;
- е) фамилия эксперта.

**Тема 2.2. Технологии реагирования на стратегические риски: уклонение, снижение, передача, принятие. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «уклонение от риска», «снижение риска», «передача риска», «принятие риска». Приведите примеры каждой стратегии применительно к стратегическому риску «выход нового конкурента на рынок».
2.	Охарактеризуйте понятие «портфель стратегических рисков» (risk portfolio). Как осуществляется оптимизация совокупного риска организации?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая стратегия реагирования на стратегический риск предполагает отказ от рискованной деятельности или проекта? Варианты ответов: а) уклонение; б) снижение; в) передача; г) принятие		
2.	Какая стратегия реагирования на риск используется при страховании стратегических рисков? Варианты ответов: а) уклонение; б) снижение; в) передача; г) принятие		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

- 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
- 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая стратегия реагирования на риск предполагает диверсификацию бизнеса или хеджирование?

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

В каком случае организация выбирает стратегию «принятие риска»?

- а) когда риск очень высокий;
- б) когда стоимость контроля риска превышает возможный ущерб;
- в) когда страхование обязательно по закону;
- г) когда риск невозможно идентифицировать.

Что такое хеджирование?

- а) полный отказ от деятельности;
- б) использование финансовых инструментов (фьючерсы, опционы) для снижения риска изменения цен;
- в) страхование имущества;
- г) аутсорсинг непрофильных функций.

## Тест 2

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.
4. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие стратегии реагирования на стратегические риски выделяют?

- а) уклонение;
- б) снижение;
- в) передача;
- г) игнорирование;
- д) принятие;
- е) сокрытие.

Какие инструменты используются для снижения стратегических рисков?

- а) диверсификация бизнеса;

- б) хеджирование;
- в) создание резервов;
- г) отказ от всех проектов;
- д) повышение адаптивности организации;
- е) аутсорсинг (в некоторых случаях — передача).

Какие факторы влияют на выбор стратегии реагирования на стратегический риск?

- а) тип риска;
- б) горизонт планирования;
- в) доступные ресурсы организации;
- г) фамилия риск-менеджера;
- д) аппетит к риску (risk appetite);
- е) конкурентная стратегия организации.

### **РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В КОРПОРАТИВНОЙ И ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ**

#### **Тема 3.1. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и KPI организации. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

##### 1. Задания открытого типа

###### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «риск-аппетит» (risk appetite), «риск-толерантность» (risk tolerance), «риск-скорректированная доходность» (RAROC). Как они взаимосвязаны со стратегическим планированием?
2.	Охарактеризуйте способы интеграции ключевых индикаторов риска (KRI) в систему ключевых показателей эффективности (KPI) организации. Приведите примеры.

##### 2. Задания комбинированного типа

###### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что показывает показатель RAROC (risk-adjusted return on capital)? Варианты ответов: а) общую прибыль компании; б) доходность на единицу принятого риска; в) стоимость заемного капитала; г) ликвидность баланса		
2.	На каком этапе стратегического управления должна оцениваться рискованность		

	стратегических альтернатив? Варианты ответов: а) только на этапе контроля; б) на этапе формулирования и выбора стратегии; в) никогда; г) только на этапе реализации		
--	---	--	--

### 3. Задания закрытого типа

#### 3.1. Тестовые задания

##### Тест 1

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое риск-аппетит (risk appetite)?

- а) готовность организации принимать риск для достижения стратегических целей;
- б) полный отказ от любых рисков;
- в) максимально возможный ущерб;
- г) минимальная вероятность наступления риска.

Какой показатель используется для оценки доходности с учетом риска?

- а) ROI;
- б) RAROC;
- в) EBITDA;
- г) ROE.

На каком этапе стратегического управления происходит сравнение плановых и фактических показателей риска?

- а) анализ среды;
- б) формулирование стратегии;
- в) реализация и контроль;
- г) миссия.

##### Тест 2

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.
3. Выбрать несколько правильных ответов.

#### 4. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы входят в цикл стратегического управления, где должна участвовать риск-функция?

- а) анализ среды;
- б) формулирование стратегии;
- в) реализация стратегии;
- г) ведение бухгалтерского учета;
- д) контроль и корректировка;
- е) выплата дивидендов.

Какие показатели относятся к риск-скорректированным показателям эффективности?

- а) RAROC;
- б) EVA с поправкой на риск;
- в) чистая прибыль без учета риска;
- г) выручка;
- д) SVA (shareholder value added) с поправкой на риск;
- е) балансовая стоимость активов.

Какие факторы учитываются при установлении риск-аппетита организации?

- а) стратегические цели;
- б) регуляторные требования;
- в) ожидания инвесторов;
- г) настроение генерального директора в текущий момент;
- д) финансовые возможности и капитал;
- е) отраслевые стандарты.

### **Тема 3.2. Мониторинг, контроль и совершенствование системы стратегического управления рисками. УК-1.2, УК-6.1, ОПК-4.2**

#### 1. Задания открытого типа

##### 1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «опережающие индикаторы риска», «запаздывающие индикаторы риска», «триггер эскалации». Приведите примеры каждого типа индикаторов для стратегического риска.
2.	Охарактеризуйте уровни зрелости системы стратегического риск-менеджмента (от начального до оптимизирующего) в соответствии с моделью СММІ или Risk Maturity Model.

## 2. Задания комбинированного типа

### 2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой уровень зрелости СУР характеризуется наличием стандартизированного документированного процесса риск-менеджмента, который применяется во всех подразделениях? Варианты ответов: а) начальный; б) повторяемый; в) определенный; г) оптимизирующий		
2.	Что такое система раннего предупреждения (EWS) стратегических рисков? Варианты ответов: а) система оповещения о пожарной безопасности; б) набор опережающих индикаторов, сигнализирующих о возможной реализации риска; в) годовой отчет по рискам; г) страховой полис		

## 3. Задания закрытого типа

### 3.1. Тестовые задания

#### Тест 1

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой уровень зрелости СУР соответствует полному отсутствию формализованных процессов?

- а) начальный;
- б) повторяемый;
- в) определенный;
- г) оптимизирующий.

Что из перечисленного относится к опережающим (упреждающим) индикаторам стратегического риска?

- а) сумма уплаченных штрафов;
- б) отклонение текущей доли рынка от плановой;
- в) количество уже поданных судебных исков;
- г) выплаченные страховые возмещения.

Что такое GRC-система?

- а) программа для бухгалтерского учета;
- б) интегрированная система управления корпоративным управлением, рисками и комплаенсом;
- в) система электронного документооборота;
- г) база данных клиентов.

## Тест 2

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

2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

3. Выбрать несколько правильных ответов.

4. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие параметры оцениваются при определении уровня зрелости СУР?

- а) поддержка руководства;
- б) наличие утвержденных регламентов;
- в) квалификация персонала;
- г) температура в офисе;
- д) уровень автоматизации;
- е) регулярность мониторинга и отчетности.

Какие технологии используются при цифровой трансформации стратегического риск-менеджмента?

- а) искусственный интеллект (ИИ) для прогнозирования;
- б) большие данные (Big Data);
- в) блокчейн для прозрачности;
- г) аналоговые калькуляторы;
- д) GRC-платформы;
- е) ручной ввод данных в Excel.

Какие риски возникают при цифровой трансформации СУР?

- а) риск утечки конфиденциальных данных;
- б) сопротивление персонала изменениям;
- в) сбои и отказы автоматизированной системы;
- г) полное отсутствие рисков;
- д) высокие затраты на внедрение;
- е) снижение прозрачности.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<p>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</p>	90-100
<p>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</p>	75-89
<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	60-74
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

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 10 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. Толкаченко, О. Ю. Управление рисками : учебное пособие / О. Ю. Толкаченко. — Тверь : ТвГУ, 2024. — 103 с. — ISBN 978-5-7609-1949-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/508605>

2. Антипин, И. А. Интегрированная система управления рисками : учебное пособие / И. А. Антипин, Э. В. Джалилов, Е. И. Кайбичева [и др.]. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. — 187 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/517489>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Балабин, А. А. Управление рисками : учебное пособие / А. А. Балабин. — Новосибирск : НГТУ, 2022. — 128 с. — ISBN 978-5-7782-4850-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/404744>

2. Емельянов, С. М. Связи с общественностью: управление рисками и кризисными коммуникациями : учебное пособие для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 204 с. — ISBN 978-5-507-50887-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/484388> (дата обращения: 08.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/constitution/>

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/>

## 8.4 Интернет-ресурсы

1. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>
2. ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>
3. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>
4. Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>
5. КонсультантПлюс: справочная правовая система <http://www.consultant.ru/> - бесплатный доступ к основным актам

## **9. 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)