Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.11.2026 17:49:12
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«***Утверждаю»***
Проректор по учебно-методической работе
_____ Ю.А. Устименко
« 6 » июля 2022 г.
.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.06 Анализ рисков и антикризисные маркетинговые стратегии

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль): Маркетинговые коммуникации и бизнес аналитика
Форма обучения - заочная
Курс – 3
Семестр – 5
Всего зачетных единиц – 5, часов - 180

Форма отчетности: экзамен – 3 семестр.

Программу разработал:
кандидат экономических наук, доцент Давыдова Т.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Б1.В.06 «Анализ рисков и антикризисные маркетинговые стратегии» входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)» и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, по направлению подготовки по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Маркетинговые коммуникации и бизнес-аналитика».

Изучается студентами 3 курса в 5 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Технология развития критического мышления», «Современные концепции маркетинга», «Управление организационными изменениями на основе анализа данных» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе принятия управленческих решений в отношении современного общего и стратегического менеджмент.

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
ПК-1 Способен осуществлять управление организацией на основе современных методов менеджмента и маркетинга, анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, формировать маркетинговую стратегию и управлять организационными изменениями в условиях риска	**Знать:** понятие риска и неопределенности, виды рисков, основы управления риском, правила анализа и оценки риска, методы оценки рисков и особенности их применения для разного вида рисков, основные способы снижения экономических рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики **Уметь:** идентифицировать риск, осуществлять экспертную, статистическую и проектную оценку факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, использовать закономерности и методы экономической науки при оценке риска, применять основные способы оценки и защиты от рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики **Владеть:** методами экспертной, статистической и проектной оценки факторов риска, способных создавать социально-экономические ситуации критического характера, закономерностями и методами экономической науки при оценке риска, основными способами оценки и защиты от рисков при построении стратегий, управлять изменениями в организации, в т.ч. в условиях цифровой трансформации экономики
ПК-2 Способен применять методы экономического и стратегического	**Знать:** методический инструментарий развития экономических субъектов, понятие и виды стратегий, методы стратегического анализа,

анализа в профессиональной деятельности, в том числе для оценки рисков, определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа с применением цифровых технологий и проводить оценку эффективности принимаемых маркетинговых решений	способы разработки стратегий по отдельным направлениям деятельности, видам бизнеса, проектам, бизнес-процессам на основе анализа данных; методы анализа и оценки инвестиций. **Уметь:** проектировать бизнесс-процессы организации (предприятия); применять современные методы анализа данных, методы стратегического анализа и оценки рисков для разработки общей стратегии и стратегий по отдельным направлениям деятельности, видам бизнеса, проектам, бизнес-процессам; анализировать и оценивать инвестиции. **Владеть:** навыками применения в профессиональной деятельности методов разработки стратегии по отдельным направлениям, видам бизнеса, проектам, бизнес-процессам на основе анализа данных.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Природа риска и его содержание

Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков Сущность понятия риска. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности. Информационный и оценочный подход в разделении риска и неопределенности. Объективное и субъективное понимание риска. Структурные характеристики риска. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску). Степень взаимодействия рисков. Экономические риски. Сфера применения определения экономического риска. Понятие риска в предпринимательстве. Идея риска. Различия в определениях риска применительно к предпринимательству. Номинации источников рисков. Угрозы, опасности и риск. Баланс между риском и доходностью. Степень риска экономической деятельности. Группы факторов, влияющих на степень риска. Объективные факторы. Субъективные факторы. Критерии классификации. Информация о риске. Величина расходов (издержек). Специфические классификации рисков. Банковские риски. Страховые риски. Однородные риски.

Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками

Методологические основы управления рисками в экономике. Риск-менеджмент. Стратегия. Тактика. Объект управления. Субъект управления. Функции. Система эвристических приемов для принятия решения. Многовариантность риск-менеджмента. Схема управления рисками. Основные этапы процесса управления риском. Анализ риска. Выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности. Принятие решения. Воздействие на риск. Контроль результатов. Концепции управления рисками. Статический подход. Адаптивный подход. Идея динамической концепции управления рисками. Технология осуществления адаптивного динамического управления рисками. Структура службы риск-менеджмента. Интегрированный подход. Рассеянный подход.

Тема 3. Идентификация и анализ риска

Содержание и этапы идентификации и анализа рисков. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками. Полезность информации. Эффективность управления риском. Доступность информации. Достоверность информации. Внешние и внутренние источники информации. Информационная система. Визуализация рисков. Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска. Рисковый капитал.

Тема 4. Методы и программа управления рисками

Методы трансформации рисков. Отказ от риска. Снижение вероятности ущерба или предотвращение убытка. Уменьшение размера убытков. Разделение риска (дифференциация и дублирование). Аутсорсинг риска. Методы финансирования рисков. Покрытие убытка из текущего дохода. Покрытие убытка из резервов. Покрытие убытка за счет использования займа. Покрытие убытка на основе самострахования. Покрытие убытка на основе страхования. Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов. Покрытие убытка на основе спонсорства. Программа управления рисками. Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками. Взаимосвязь информации, содержащейся в различных блоках руководства. Структура информации в программе по управлению рисками. Информация по особенностям системы управления рисками. Информация по процедурам управления рисками и пороговым значениям. Информация по рискам. Информация по убыткам. Информация о методах управления рисками. Информация по методам оценки финансовых возможностей предотвращения и борьбы с рисками. Информация по методам оценки эффективности использования методов управления рисками. Информация по методам оценки эффективности программы управления рисками.

Тема 5. Стратегический маркетинг. Технологии разработки стратегии антикризисного управления

Понятие стратегии и стратегического маркетинга. Стратегический маркетинг: новые акценты и технологии. Ситуационный анализ стратегий. Выбор рыночных стратегий. Понятие стратегического планирования. Сущность стратегии и этапы ее разработки. Особенности формирования стратегического портфеля. Оценка эффективности стратегий.

Понятие и виды кризиса в развитии организации. Объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии. Оценка рыночной перспективы предприятия. Ассортиментная политика. Критерии оптимизации ассортимента продукции. Позиционирование товара. Методы ценообразования.

Тема 6. Антикризисные маркетинговые стратегии

Типы стратегического поведения предприятий на рынке (виолентная (силовая) стратегия, патиентная (нишевой) стратегия коммутантная (приспособительной) стратегия, эксплерентная (пионерской) стратегия).

Основные модели антикризисного стратегического поведения фирмы на рынке. Стратегия, направленная на устранение соперников. Основные маркетинговые стратегии в рамках данной модели поведения: стратегия механической монополизации; стратегия интегрирующей консолидации. Стратегия, направленная на выгодную сдачу позиций. Понятие и особенности функционирования «слабых интеграторов». Маркетинговая стратегия, направленная на обособление от соперников: стратегия простого обособления; стратегия дезинтегрирующего обособления; стратегия полного обособления бизнеса. Маркетинговая стратегия, направленная на сближение с соперниками: стратегия кооперативной солидарности; стратегии компромиссного сотрудничества.

Базовые типы стратегий предприятий: стратегии роста, стабильности и сокращения.

Маркетинговые стратегии в зависимости от занимаемой фирмой доли на рынке: лидер; претендент на лидерство; последователи; окопавшиеся в рыночных нишах.

Виды стратегий в зависимости от размера предприятия. Характеристика стратегии роста крупных фирм. Стратегии роста средних фирм: стратегия сохранения, стратегия

поиска захватчика, стратегия лидерства в нише, стратегия выхода за рамки ниши. Стратегии роста малых фирм: стратегия копирования, стратегия оптимального размера, стратегия участия в продукте крупной фирмы, стратегия использования преимуществ крупной фирмы.

Характеристика инновационных стратегий по П. Друкеру: стратегия прорыва и массированного удара; стратегия быстрого и неожиданного нападения; стратегия поиска и захвата «экологической ниши»; стратегия изменения экономических характеристик продукта, рынка или отрасли

Разработка стратегий маркетинга, ориентированных на потребителя.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1.	Природа риска и его содержание	25	2	2	21
2.	Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками	28	-	2	26
3.	Идентификация и анализ риска	28	-	2	26
4.	Методы и программа управления рисками	30	2	2	26
5.	Стратегический маркетинг. Технологии разработки стратегии антикризисного управления	30	2	2	26
6.	Антикризисные маркетинговые стратегии	30	2	2	26
	Подготовка к экзамену	9			9
	Итого	180	8	12	160

5. Виды образовательной деятельности
Занятия лекционного типа

Лекция 1. Природа риска и его содержание (2 часа).

1. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Сущность понятия риска.
2. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности.
3. Структурные характеристики риска.
4. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску).
5. Понятие риска в предпринимательстве.
6. Баланс между риском и доходностью.

Лекция 2. Методы и программа управления рисками (2 часа).

1. Методы управления риском.
2. Программа управления рисками.
3. Информация по особенностям системы управления рисками.

Лекция 3. Стратегический маркетинг. Технологии разработки стратегии

антикризисного управления (2 часа).

1. Понятие стратегии и стратегического маркетинга, новые акценты и технологии.
2. Ситуационный анализ стратегий. Выбор рыночных стратегий.
3. Понятие стратегического планирования.
4. Сущность стратегии и этапы ее разработки. Особенности формирования стратегического портфеля. Оценка эффективности стратегий.
5. Понятие и виды кризиса в развитии организации.
6. Объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление.
7. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
8. Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии.

Лекция 4. Антикризисные маркетинговые стратегии (2 часа).

1. Типы стратегического поведения предприятий на рынке
2. Основные модели антикризисного стратегического поведения фирмы на рынке.
3. Базовые типы стратегий предприятий: стратегии роста, стабильности и сокращения.
4. Маркетинговые стратегии в зависимости от занимаемой фирмой доли на рынке
5. Виды стратегий в зависимости от размера предприятия.
6. Характеристика инновационных стратегий по П. Друкеру
7. Разработка стратегий маркетинга, ориентированных на потребителя.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Тема 1. Природа риска и его содержание.

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Сущность понятия риска.
2. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности.
3. Информационный и оценочный подход в разделении риска и неопределенности.
4. Объективное и субъективное понимание риска.
5. Структурные характеристики риска.
6. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску).
7. Взаимосвязь рисков.
8. Экономические риски. Сфера применения определения экономического риска.
9. Понятие риска в предпринимательстве.
10. Различия в определениях риска применительно к предпринимательству.
11. Источники рисков.
12. Баланс между риском и доходностью.
13. Степень риска экономической деятельности.
14. Группы факторов, влияющих на степень риска.
15. Величина расходов (издержек).
16. Специфические классификации рисков. Банковские риски. Страховые риски. Однородные риски.

Вопросы для контроля:

1. Что такое риск, неопределенность, какие бывают виды рисков?
2. В чем разница между объективным и субъективным пониманием риска?
3. Что означает чувствительность к риску?

4. В чем проявляется взаимосвязь рисков?
5. Какие вы знаете источники риска?
6. Как достичь баланс между риском и доходностью?

Задание 1.

Найдите ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключается сущность риска? Какие понятия риска, предлагаемые различными авторами, вы знаете? В чем сходства этих понятий, а в чем различия?

2. Укажите основные моменты, характерные для рисковой ситуации. Как вы считаете, для возникновения рисковой ситуации необходимо наличие всех перечисленных моментов?

3. Какие элементы отражают сущность риска?

4. Укажите основные черты риска. Охарактеризуйте их и приведите примеры.

5. Какие точки зрения на природу риска Вы знаете? Какая из точек зрения в настоящее время является преобладающей?

Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Методологические основы управления рисками в экономике. Риск-менеджмент.
2. Стратегия. Тактика. Объект управления. Субъект управления. Функции.
3. Система эвристических приемов для принятия решения.
4. Многовариантность риск-менеджмента.
5. Схема управления рисками.
6. Основные этапы процесса управления риском.
7. Анализ риска.
8. Выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности. Принятие решения. Воздействие на риск. Контроль результатов.
9. Концепции управления рисками. Статический подход. Адаптивный подход. Идея динамической концепции управления рисками. Технология осуществления адаптивного динамического управления рисками.
10. Структура службы риск-менеджмента. Интегрированный подход. Рассеянный подход.

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается методология управления риском?
2. Что такое риск-менеджмент, в чем его особенности?
3. Что предполагает схема управления риском?
4. Как проводится анализ риска?
5. Какие методы управления риском вы знаете, от чего зависит применение того или иного метода?

Задание 1.

Найдите ответы на следующие вопросы:

1. Какие концепции риска в настоящее время используются на практике? Укажите основные элементы риск-менеджмента при реализации этих концепций.

2. Перечислите объекты исследования в теории рисков и безопасности. Как вы понимаете взаимосвязь между ними?

3. Какие объекты исследования в теории рисков и безопасности относятся к источникам опасности? Объектам рисков/безопасности? Субъектам обеспечения безопасности? Какие существуют связи между источниками опасности и объектами безопасности? Приведите примеры.

4. Что такое устойчивость предприятия и устойчивость среды? Укажите их основные характеристики.

5. Какие виды устойчивости внутренней среды Вы знаете? Как взаимосвязаны основные типы устойчивости предприятия и факторы риска?

Задание 2. Кейс.

Риск – это финансовая категория. Поэтому на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. В основе риск менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства – получение наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на оптимальных вариантах решения, отбросив все остальные варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление прекращает свое существование. Новые цели определяют характер новой стратегии.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной ситуации методов и приемов управления.

Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и вида информации: экономической, коммерческой, финансовой и т.п. Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности клиентов, партнеров, конкурентов и т.д. Тот, кто владеет информацией, владеет рынком. Многие виды информации часто составляют предмет коммерческой тайны. Наличие у финансового менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принимать финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к снижению потерь и увеличению прибыли.

Задание. Подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Почему риск в бизнесе это – финансовая категория?
2. Каково соотношение стратегии и тактики в риск-менеджменте?
3. В чем значение информационного обеспечения бизнеса для снижения предпринимательских рисков?

Тема 3. Идентификация и анализ риска в бизнесе

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание и этапы идентификации и анализа рисков.
2. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.
3. Полезность информации.
4. Эффективность управления риском.
5. Доступность информации.
6. Достоверность информации.
7. Внешние и внутренние источники информации.
8. Информационная система.
9. Визуализация рисков.
10. Концепция приемлемого риска.
11. Пороговые значения риска.
12. Рисковый капитал.

Вопросы для контроля:

1. Как проводится идентификация и анализ риска в бизнесе?
2. Какие требования предъявляют к информации при анализе риска?
3. Что такое визуализация риска?
4. В чем заключается концепция приемлемого риска?
5. Что такое рисковый капитал?

Задание 1. В комплексной проблеме оценки устойчивости коммерческого предприятия особое место занимает проблема определения границ финансовой устойчивости. Укажите, к какому виду (внешний или внутренний) относятся следующие факторы финансовой устойчивости.

Фактор финансовой устойчивости предприятия	Вид фактора (внутренний/внешний)
1. Платежеспособный спрос потребителей	
2. Размер оплаченного уставного капитала	
3. Структура выпускаемой продукции (услуг), ее доля в общем платежеспособном спросе	
4. Система ценностей в обществе	
5. Развитость техники и технологии	
6. Состояние имущества и финансовых ресурсов, включая запасы и резервы, их состав и структура	
7. Отраслевая принадлежность субъекта хозяйствования	
8. Экономические условия хозяйствования	
9. Законодательная база по контролю за деятельностью предприятий	
10. Величина и структура издержек, их динамика по сравнению с денежными доходами	
11. Экономическая и финансовая политика Правительства Российской Федерации	

Задание 2. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров.

Пример.

1. Возникновение экономического кризиса – риск лишения инвестиционного капитала.

2. Устаревшее оборудование – риск увеличения выпуска бракованной продукции.

Тема 4. Методы и программа управления рисками

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Методы трансформации рисков.
2. Отказ от риска.
3. Снижение вероятности ущерба или предотвращение убытка.
4. Уменьшение размера убытков.
5. Разделение риска (дифференциация и дублирование).
6. Аутсорсинг риска.
7. Методы финансирования рисков.

8. Покрытие убытка из текущего дохода. Покрытие убытка из резервов. Покрытие убытка за счет использования займа. Покрытие убытка на основе самострахования. Покрытие убытка на основе страхования. Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов. Покрытие убытка на основе спонсорства.
9. Программа управления рисками.
10. Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками.
11. Взаимосвязь информации, содержащейся в различных блоках руководства.
12. Структура информации в программе по управлению рисками.
13. Информация по особенностям системы управления рисками. Информация по процедурам управления рисками и пороговым значениям. Информация по рискам. Информация по убыткам. Информация о методах управления рисками. Информация по методам оценки финансовых возможностей предотвращения и борьбы с рисками. Информация по методам оценки эффективности использования методов управления рисками. Информация по методам оценки эффективности программы управления рисками.

Вопросы для контроля:

1. Что такое трансформация риска?
2. Что такое аутсорсинг?
3. Какие варианта покрытия убытков существуют?
4. Что предполагает программа управления риском?
5. Какие виды информации возможны при анализе риска?

Задание 1. Определите коммерческие виды риска (не менее 5 рисков) для следующих организаций: строительная организация; коммерческий банк; сельскохозяйственная организация; высшее учебное заведение; международная компания с представительством в России; туристическая фирма.

Задание 2. Перечислите основные достоинства и недостатки представленных методов идентификации рисков: Обзор и анализ документации; «Мозговой штурм»; Статистическое исследование; Диаграмма Исикавы; Экспертный метод.

Тема 5. Стратегический маркетинг. Технологии разработки стратегии антикризисного управления

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие стратегии и стратегического маркетинга, новые акценты и технологии.
2. Ситуационный анализ стратегий. Выбор рыночных стратегий.
3. Понятие стратегического планирования.
4. Сущность стратегии и этапы ее разработки. Особенности формирования стратегического портфеля. Оценка эффективности стратегий.
5. Понятие и виды кризиса в развитии организации.
6. Объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление.
7. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
8. Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии.
9. Оценка рыночной перспективы предприятия.
10. Ассортиментная политика. Критерии оптимизации ассортимента продукции. Позиционирование товара.
11. Методы ценообразования.

Вопросы для контроля:

1. Что такое стратегия, стратегический маркетинг? Каковы новые акценты и технологии?
2. Как осуществляется ситуационный анализ стратегий, выбор рыночных стратегий, особенности формирования стратегического портфеля и оценка эффективности стратегий?
3. Что такое стратегического планирование?
4. Какова сущность стратегии и этапы ее разработки, особенности формирования стратегического портфеля, особенности оценки эффективности стратегий?
5. Каково понятие и виды кризиса в развитии организации?
6. Что предполагают объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии, признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление?
7. Какова потребность и необходимость в антикризисном управлении?
8. Каковы основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии?

Задание 1. Выберете предприятие, с деятельностью которого вы знакомы. Определите не менее 10 рисков осуществления маркетинговой деятельности (внутренних, внешних). Составьте карту рисков предприятия. По выявленным рискам определите основные меры их предотвращения. Определите степень рискованности осуществляемой деятельности предприятия на основе данных таблицы.

Таблица

Определение рискованности деятельности предприятия

Степень рискованности	Красные риски	Оранжевые риски	Жѐлтые риски
Высокорискованный	≥ 5	Произвольное количество	Произвольное количество
Рискованный	> 1	≥ 5	Произвольное количество
Среднерискованный	Нет	≥ 5	Произвольное количество
Низкорискованный	Нет	> 1	Произвольное количество

Задание 2. Дайте ответы на следующие вопросы:

1) Какие факторы влияют на выбор приемов управления риском? Кто принимает решение о применении того или иного метода снижения риска?

2) Какие методы снижения риска Вы знаете? Укажите их основные достоинства и недостатки. Приведите примеры применения методов снижения риска для человека, семьи, предприятия.

3) В чем заключается сущность избежания риска? В каких случаях целесообразно применять данный метод?

4) Охарактеризуйте основные приемы избежания риска. В каких случаях их целесообразно применять?

5) В чем заключается сущность принятия риска? Какими ресурсами необходимо обладать предприятию для осуществления метода принятия риска? Какие ограничения по отношению к ресурсам необходимо учитывать в случае их использования предприятием?

6) Охарактеризуйте основные приемы принятия риска. В каких случаях их целесообразно применять?

7) В чем заключается сущность смягчения риска? Дайте определение понятия страхование. Чем страхование отличается от самострахования?

8) Охарактеризуйте основные приемы смягчения риска. В каких случаях их целесообразно применять?

9) В чем заключается сущность передачи риска? Всегда ли передача риска будет эффективным методом?

10) В чем заключается сущность диверсификации риска? Каким образом можно диверсифицировать риск?

Тема 6. Антикризисные маркетинговые стратегии

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Типы стратегического поведения предприятий на рынке.
2. Основные модели антикризисного стратегического поведения фирмы на рынке.
3. Базовые типы стратегий предприятий: стратегии роста, стабильности и сокращения.
4. Маркетинговые стратегии в зависимости от занимаемой фирмой доли на рынке
5. Виды стратегий в зависимости от размера предприятия.
6. Характеристика инновационных стратегий по П. Друкеру
7. Разработка стратегий маркетинга, ориентированных на потребителя.

Вопросы для контроля:

1. Какие существуют типы стратегического поведения предприятий на рынке?
2. Какие существуют основные модели антикризисного стратегического поведения фирмы на рынке?
3. Какие существуют базовые типы стратегий предприятий?
4. Какие существуют маркетинговые стратегии в зависимости от занимаемой фирмой доли на рынке?
5. Какие существуют стратегии в зависимости от размера предприятия?
6. Какие существуют инновационные стратегии?
7. Какие существуют маркетинговые стратегии ориентированных на потребителя?

Задание 1. Кейс.

Предприятие выходит на новый рынок сбыта. В связи с особенностями хранения продукции, организации необходимо строительство собственного склада. Для того чтобы опередить конкурентов, у предприятия нет возможности тщательнее изучить будущий объем спроса на продукцию, поэтому решение о размерах склада принимается без достаточных данных.

Рассматриваются четыре возможных варианта спроса на продукцию предприятия 180, 230, 280 и 330 тыс. комплектов в год (соответственно 1-4 состояния спроса) и возможности сооружения склада площадью 60 м2 , 90м2 , 140 м2, 180 м2, 220 м2, соответственно 1-5 варианты (стратегии). Для каждого варианта строительства склада определенной площади подсчитаны (с учетом фактора времени) возможные значения суммарной прибыли (таблица).

Отрицательное значение прибыли, наблюдаемое в ряде случаев, показывает, что в связи с более низким спросом, чем тот, на который рассчитывало предприятие при постройке слада большой площади, деятельность организации будет убыточна.

Таблица

Платежная матрица для условного примера

Стратегия	Прибыль для стратегий (вариантов спроса), млн. ден. ед.			
	1 (180)	2 (230)	3 (280)	4 (330)
1 (60 м2)	20	22	24	24
2 (90 м2)	15	28	34	36
3 (140 м2)	5	22	39	57
4 (180 м2)	14	6	47	65
5 (220 м2)	-32	-5	50	72

Для принятия окончательного решения требуется рассчитать критерии Вальда, Максимакса, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа и математическое ожидание прибыли (0,15; 0,2; 0,35; 0,3), задаваясь вероятностями состояния спроса.

Задание 2. Кейс.

Мария М. планирует продажу плакатов для туристов по 3,5 долл. за штуку. Она может приобретать плакаты за полную стоимость. Аренда палатки обойдется в 700 долл. в неделю. тветьте на следующие вопросы:

1) Каков порог рентабельности?

2) Каким станет порог рентабельности, если арендная плата повысится до 1050 долл.?

3) Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 3,5 до 3,85 долл.?

4) Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена плакатов повысится с 2,1 до 2,38 долл.?

5) Сколько плакатов должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 долл. в неделю?

6) Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?

7) Какой запас финансовой прочности имеет бизнес Марии при сумме прибыли 490 долл. в неделю?

8) Если Мария М. запланирует продавать два вида товара: 400 штук обычных плакатов (цена реализации 3,5 долл., закупочная цена 2,1 долл.) и 500 штук больших плакатов (цена реализации 6 долл., закупочная цена 3,92 долл.), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности всего предприятия?

9) Что больше способствует снижению порога рентабельности и повышению запаса финансовой прочности: торговля одним видом плакатов или двумя?

Задание 3. Кейс. «Цели ценовой политики. Компания "Rostrand"»

Компания Rostrand является шведским производителем столовых сервизов. Во многих западноевропейских странах и в Соединенных Штатах сервизы Rostrand пользуются превосходной репутацией. Эта репутация держится на четырех принципах: элегантный дизайн, первоклассные материалы, современная технология производства и строгий контроль качества.

Голландский импортер продукции Rostrand не торгует продукцией других производителей. Этим импортером создана сеть распределения продукта из 45 торговых точек, представляющих собой элитные магазины хозяйственных товаров и магазины, специализирующиеся на столовых сервизах. Общий объем продаж не сколько превышает 2 млн долл. в год. В течение многих лет наибольший спрос из всей коллекции имел сервиз Ostindia, расписанный вручную традиционный керамический сервиз, стоящий в верхней части прейскуранта. Это изделие обеспечивает 30 % общего объема продаж.

В одном из небольших городов в центре Нидерландов Rostrand имеет две торговые точки средней величины. Охватываемая площадь настолько велика, что эти два магазина не конкурируют друг с другом. Более крупный из этих двух магазинов – Archman. Он специализируется на изделиях из стекла, керамики и фарфора и приобретает у Rorstrand сервизов примерно на 40 000 долл. в год.

Другой магазин Steenkamp – магазин хозяйственных товаров. Его объем продаж сервизов Rorstrand составляет половину от объема Archman. Однако в прошлом году Steenkamp сделал два больших заказа, так что его объем продаж превысил 50 000 долл. Только недавно стало понятно, почему продажи настолько возросли: Steenkamp открыл еще одну торговую точку под названием Household Bazar. В этом магазине, торгующем со скидками, который, очевидно, должен конкурировать с другими популярными магазинами, Steenkamp продает некоторые сервизы Rostrand на 15 % ниже рекомендованной розничной цены.

«Прибыль от этого продукта позволяет сделать такую скидку. Таким образом, я привлекаю достаточное количество клиентов, которые, раз уж они попали в магазин, часто покупают еще один сер виз (обычно Ostindia) уже по нормальной цене», – говорит

руководитель Steenkamp. Более того, Steenkamp придерживается того мнения, что умеренная ценовая конкуренция не повредит марке Rorstrand, привлечет к ней больше внимания, и, в конечном счете, она приведет к увеличению объема продаж.

В то же время руководство компании «Archman» совсем не испытывает восторгов по поводу такого развития событий. Объем продаж компании уменьшается, и, по словам руководства, они не могут продавать продукт по более низкой цене. Компания «Archman» уведомила импортера, что если тот не положит конец этой ситуации в течение трех месяцев, то Archman прекратит продажи продуктов Rorstrand.

Вопрос для обсуждения: 1. Каким будет Ваш совет импортеру Rorstrand?

Самостоятельная работа

Тема 1. Природа риска и его содержание.

Задание 1.

Определите последовательность этапов принятия решения в сложных ситуациях, когда сочетаются различные виды неопределенности.

1) Поиск решений и составление плана осуществления каждого из вариантов решения;

2) выявление причин, порождающих проблемы;

3) осознание проблемной ситуации, а также оценка и сравнение требуемой и реальной ситуации;

4) принятие окончательного решения;

5) формулировка целей и постановка задач.

Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками

Задание 1. Дайте ответы на следующие вопросы:

1) В чем заключается сущность риск-менеджмента на предприятии? Каждое ли предприятие должно применять риск-менеджмент в своей деятельности? От чего будет зависеть необходимость применения риск менеджмента?

2) Какие позиции включает применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности? Почему данные позиции необходимо применять в определенной последовательности?

3) Укажите основные элементы риск-менеджмента на предприятии. Различаются ли указанные элементы в зависимости от вида деятельности предприятия?

4) Перечислите функции объекта управления в риск-менеджменте. Приведите примеры реализации функций объекта управления в риск менеджменте на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы.

5) Перечислите функции субъекта управления в риск-менеджменте. Приведите примеры реализации функций субъекта управления в риск менеджменте на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы.

6) Охарактеризуйте основные правила риск-менеджмента на предприятии. Почему необходимо соблюдать данные правила? В каких случаях соблюдение данных правил может быть нецелесообразно?

7) В чем заключается сущность организации риск-менеджмента на предприятии? Перечислите основные этапы организации риск-менеджмента на предприятии.

8) Как реализуется стратегия риск-менеджмента? Какими правилами необходимо руководствоваться для разработки стратегии по управлению рисками? Что такое стоимость риска? Для чего необходимо рассчитывать стоимость риска?

9) Укажите основные приемы риск-менеджмента на предприятии. Кто должен выполнять те или иные приемы по управлению риском на предприятии?

10) Охарактеризуйте особенности функционирования службы риск менеджмента в организационной структуре организации.

Задание 2. Опишите, как вы понимаете сущность следующих правил риск менеджмента. Приведите свои примеры, характеризующие данные правила.

1) «Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал»

2) «Необходимо думать о последствиях риска»

3) «Нельзя рисковать многим ради малого»

4) «Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения»

5) «При наличии сомнений принимаются отрицательные решения»

6) «Нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие»

Задание 3. Определите основные этапы организации риск-менеджмента на предприятии и укажите в виде схемы.

Тема 3. Идентификация и анализ риска в бизнесе

Задание 1. Распределить следующие факторы риска по группам: 1) темпы экономического роста; 2) война; 3) объем реализации товаров; 4) экономическое состояние государства; 5) стихийные бедствия; 6) внедрение инноваций; 7) уровень квалификации работников; 8) повышение налоговых ставок; 9) выборы; 10) легкость вхождения в отрасль; 11) смена правительства; 12) норма прибыли; 13) уровень безработицы; 14) изменение курса валют; 15) особенности технологического процесса; 13 16) изменение действующих нормативных актов; 17) издержки производства; 18) загрязнение окружающей среды; 19) объем рынка сбыта; 20) степень конкуренции; 21) появление новых технологий; 22) организация поставок сырья и материалов.

Группа	Факторы
Политические	
Социально-экономические	
Законодательные	
Отраслевые	
Природные	
Научно-технические	
Производственные	
Коммерческие	

Тема 4. Методы и программа управления рисками

Задание 1. Кейс-задание.

Теория управления рисками предполагает целостную систему знаний, которую характеризуют логическая зависимость и взаимосвязи между доходом и финансовой устойчивостью в определенных границах риска для достижения разнообразных целей субъектом предпринимательской деятельности. Теория управления рисками учитывает следующее:

1) при открытой рыночной экономике иерархическая граница между макро-, мезо- и микроуровнями практически «стирается» по причине общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках товаров и услуг, рабочей силы и ценных бумаг, организованных форм производства и международного разделения труда и другим;

2) общее экономическое равновесие большой системы зависит от трех классов риска – экономического, социально-политического и фискально монетарного, которые взаимодействуют одновременно на всех уровнях экономики с различной степенью и зависимостью;

3) экономическая надежность функционирования производственной системы зависит от взаимосвязей между величиной риска, доходностью и производственно-финансовой устойчивостью субъекта предпринимательской деятельности. С изменением

степени риска доходность возрастает или уменьшается в процентном отношении к риску и к хозяйственно-финансовой устойчивости;

4) областью допустимых значений доходности и производственно хозяйственной устойчивости является доверительный интервал риска с определенными граничными значениями. Минимальное его значение – безрисковые государственные ценные бумаги, максимальное – вероятность наступления банкротства проекта;

5) изменения основных показателей доходности макро-, мезо- и микроуровней прежде всего зависят от возможности субъекта предпринимательской деятельности эффективно управлять риском.

Теория управления рисками предполагает рассмотрение общих принципов и закономерностей экономического развития большой системы при условии, что государство вмешивается в экономику только с целью минимизации негативных последствий на рынке. Любая рыночная экономика опирается на три фундаментальных принципа:

- экономическую свободу;
- экономические отношения;
- частную собственность.

В целях классификации рисков и выбора единых принципов по их формированию можно выделить три основные класса рисков – экономический, социально-политический и фискально-монетарный.

Под экономическим риском понимается совокупность неопределенностей, возникающих в развитии большой системы в целом и ее составляющих, в том числе, если ставится цель по установлению общеэкономического равновесия такой системы и темпов роста ее внутреннего валового продукта (ВВП) через выпуск конкурентоспособной продукции на мировом рынке, выбор рационального сочетания форм производства, осуществление эффективных мероприятий с использованием государственных антициклических методов и механизмов и другого.

Фискально-монетарный риск представляет собой совокупность неопределенностей, возникающих при решении задач по обеспечению экономического роста и стабильности больших, сложных систем с помощью проводимой государством финансовой и бюджетной политики, через механизмы стабилизации уровня цен и оптимальные налоговые нормы, эффективного вмешательства Центрального банка по регулированию конъюнктуры и обеспечению денежной массы и другого.

Под социально-политическим риском понимается совокупность неопределенностей, возникающих в развитии большой системы в целом и ее составляющих, в том числе при вмешательстве государства в политику ценообразования, а также в решение задач по мобилизации и концентрации источников накопления имущественных и интеллектуальных ценностей для:

- обеспечения социальной защиты всех групп населения от жизненных рисков общего характера;
- справедливого распределения доходов;
- сокращения безработицы; - регулирования объемов предложения или спроса через цену.

К таким рискам относятся юридические и правовые факторы.

Задание. Подготовьте ответы на приведенные ниже вопросы:

1. Что входит в понятие «теория управления рисками»?

2. На каких основах базируется теория управления рисками? 3.

В чем принципиальная разница между экономическим, фискально монетарным и социально-политическим рисками?

Тема 5. Стратегический маркетинг. Технологии разработки стратегии антикризисного управления

Задание 1. Кейс.

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса.

Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока.

Толерантность к риску – показатель, который свидетельствует о том, какой объем риска компания в действительности готова понести в зависимости от специфических рисков. Риск-аппетит – тот объем риска, который предполагается принять для достижения общих операционных и финансовых целей.

Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты. В компании отсутствует система управления рисками.

Задание:

1. Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?
2. Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?
3. Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.
4. Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.
5. Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

Тема 6. Антикризисные маркетинговые стратегии

Задание 1. Кейс «Стратегии ценообразования. Компания "Mulder&Co"»

Две недели назад Пол Костер, представитель компании Mulder&Co, представил г-ну Баланеву котировку на фрезерный ста- 92 нок. Он предложил станок по цене 729 000 долл. Когда его секретарь доложила ему, что на телефоне Светлана Ульянова от г-на

Баланева, он подумал, что ему удалось получить заказ. Однако Светлана сказала ему, что станок Пола оказался дороже на 22 000 долл. Она получила предложение от японской компании «Mashuta» по цене 690 000 и предложение от немецкой компании «Metalbau» по цене ниже 700 000. Пол не был захвачен врасплох. Он с энтузиазмом говорил о самых лучших станках в мире, о сервисе Mulder&Co, о пре красных возможностях для подготовки и обучения в компании и объяснил, что все это входит в цену. Предоставляя такое качество, компания «Mulder&Co» никогда не вступает в торг относительно своей ценовой стратегии. Однако Светлана не уступала. Она должна была принимать во внимание новую политику закупок Баланева. Пол сослался на длительные деловые взаимоотношения между Баланевым и компанией «Mulder», а также на короткие сроки поставок, которых всегда придерживалась компания «Mulder». Беседа продолжалась следующим образом:

Светлана:

– Mashuta и Metalbau также гарантируют быструю поставку, и они также имеют хорошую репутацию.

Пол:

– Я не хочу сказать ничего плохого о Mashuta. Их стандартные станки имеют приличное качество. Однако насколько они надежны, если что-нибудь произойдет? Если возникнут проблемы, то Япония очень далеко. Они никогда не смогут решить их так, как это делаем мы, как, например, это было в прошлом году, когда вам понадобился новый станок, и в течение 24 часов он уже работал. А программное обеспечение Mashuta, по нашим стандартам, невероятно сложное.

Светлана:

– Я об этом слышала. По этой причине ваша цена не обязательно должна быть столь же низкой, как у них. Но вы должны оказаться способными конкурировать с Metalbau. Потому что они поставляют надежные станки с хорошим программным обеспечением.

Пол:

– Хорошее – этого для вас недостаточно. Зачем вам ставить под угрозу качество вашего конечного продукта, экономя на станке 5 %?

Светлана:

– Послушайте, Пол, Вы знаете, что Metalbau – надежная компания. И Metalbau понимает, что они смогут получить хорошую прибыль на двух новых заводах, которые мы собираемся построить в Польше в течение ближайших четырех лет. Каждый, кто занимается этим бизнесом, знает, что эти заводы будут построены. Так что это, скорее, вопрос Вашего отношения к возможности получения будущих заказов, чем пятипроцентная скидка на станок. И окончательное решение будет принято в течение двух недель.

Жесткая ценовая политика? Хорошо обдумав этот вопрос, Пол обратился к менеджеру по продажам и предложил уменьшить цену предложения до 707 000 долл. Однако менеджер по продажам с ним не согласился. «Мы не торгуемся», – сказал он. – «Если начать так себя вести, то мы с тем же успехом могли бы выпускать листовое железо вместо высокотехнологичного обрабатывающего оборудования. Мы обеспечиваем качество, мы вводим инновации. Мы не сможем поддерживать свое преимущество перед конкурентами, если не будем продолжать делать большие инвестиции в исследования и развитие, особенно в отношении операционных систем. И потребители должны за это платить».

«Однако подумайте об этих двух заводах», – сказал Пол. – «Светлана сказала, что мы почти наверняка получим этот заказ, если согласимся уменьшить свою цену на 22 000 долл. А таким образом мы тоже получим прибыль, не так ли?».

«Баланеву не станет лучше, если мы понизим цены, принеся в жертву свое качество, свои возможности по обучению или свой сервис. Сервис Machuta улучшился с

тех пор, как они организовали сервис-центр в Европе. А программное обеспечение Metalbau лучше, чем «хорошее». Это означает, что нам придется потратить очень много денег, и, следовательно, мы должны до этого заработать много денег, чтобы обезопасить свои преимущества. Почему, как Вы думаете, Баланев уже так долго является клиентом нашей компании?».

«Я понимаю, что Вы имеете в виду», – сказал Пол. – «Однако представляется, что Баланев больше заинтересован в том, чтобы сэкономить деньги, чем в наших технологических преимуществах и в нашем сервисе. Не могли бы Вы попросить Совет директоров не много снизить цены, имея в виду эти будущие большие заказы?».

«Дорогой Пол, я не собираюсь обсуждать с Советом изменения нашей политики, той политики, которая проводилась дольше, чем Вы или я работаем здесь», – сказал менеджер по продажам. – «Однако, может быть, Вы посмотрите, что еще мы могли бы сделать для Баланева вместо того, чтобы жаловаться мне на нашу ценовую политику».

Пол вернулся к себе в офис и начал думать. Он пролистал не сколько торговых журналов и прочел там о подъеме азиатских стран на европейских рынках, а также об их стратегиях. Он также прочел статью о целесообразности покупки. К концу дня он нашел две альтернативы, которые не вступали в конфликт с жесткой ценовой политикой его руководства и отвечали пожеланиям Светланы.

Вопросы и задания:

1. Какую стратегию конкуренции проводит компания «Mulder&Co»?

2. Какую ценовую стратегию использует компания «Mulder&Co»?

3. Приведите перечень всех аргументов в пользу того, чтобы не снижать цену.

4. Перечислите все доводы в пользу того, чтобы уступить по желаниям Баланева относительно цены.

5. Что бы Вы сделали: следовали бы линии менеджера по продажам или выбрали бы одну из альтернатив Пола?

Задание 2.

Производитель моющих средств продает свою продукцию че

рез оптовика. Оптовик не очень активен, и производитель считает, что эффективнее будет работать с розницей через собственного торгового представителя. В настоящее время маржа оптовика составляет 10 %.

Предполагается, что постоянные затраты на представителя (зарплата, телефон, представительские) составят за год 100 тыс. д.ед. плюс 2 % от оборота.

Вопрос для обсуждения:

1. При каком объеме продаж будет выгоднее работать с собственным представителем?

Задание 3.

Некоторые предприниматели последние несколько лет работают на основе франчайзинга.

Вопрос для обсуждения: 1. Почему они предпочитают это открытию собственных торговых точек?

Задание 4. Кейс «Розничная торговля. Анализ деятельности розничного торгового предприятия на примере ОАО "Торговый Дом ЦУМ"»

Общие сведения ОАО «Торговый Дом ЦУМ» (ОАО «ТД ЦУМ») – торговая розничная компания, действующая на рынке розничной торговли непродовольственными товарами г. Москвы на протяжении уже многих лет. ОАО «ТД ЦУМ» имеет вековую историю и устоявшиеся традиции обслуживания покупателей. Его торговая марка хорошо знакома многим поколениям москвичей и гостей столицы. ОАО «ТД ЦУМ» является одним из крупнейших розничных продавцов Москвы и расположен в центре города на пересечении множества пешеходных и автомобильных маршрутов между Большим и Малым театрами. ОАО «ТД ЦУМ» имеет хорошую репутацию на рынке, в деловых отечественных и зарубежных кругах.

Сведения о компании.

Полное фирменное наименование компании: открытое акционерное общество «Торговый дом ЦУМ».

Сокращенное наименование компании: ОАО «ТД ЦУМ».

В число акционеров входят Правительство г. Москвы, ведущие зарубежные и отечественные компании.

Площадь: 32 827,1 кв. м. Торговая площадь и прилегающие к ней территории: 16 815,9 кв. м.

У ЦУМа есть филиалы, расположенные на территории г. Москвы:

1. Столешников переулок, 9 с площадью 169,3 кв. м.
2. Петровка, 15 – 780, 1 кв. м.
3. Петровка, 6 – 1302,7 кв. м.
4. Петрозаводская, 11 – 1996,5 кв. м.

Также у ЦУМа имеется свое складское хозяйство – база «Коптево».

В 1996 г. была произведена реконструкция ЦУМа. За девять месяцев ЦУМ преобразился в современное торговое предприятие. Торговая площадь была расширена за счет занятого раньше под собнымипомещениями пятого этажа, что составило с прилегающими к ней территориями – 16 815,9 кв. м, собственная торговая площадь составляет примерно 60 %, а 40 % сдается в аренду. 103 На ней размещены 72 торговые секции. В ЦУМе используются прогрессивные методы обслуживания, такие как самообслуживание (его удельный вес составляет 79,5 %, а с учетом арендаторов – 84,5 %), что позволяет расширить ассортимент и увеличить товарооборот магазина. Все секции укомплектованы системой по защите товаров от краж, что позволило разместить в одной секции большее количество товара. Увеличение площадей позволило расширить ас сортимент. На добавленном пятом этаже теперь продают аудио-, видеопродукцию, бытовую технику, компьютеры, мебель. Доля товарооборота ЦУМа в суммарном товарообороте группы средних и крупных предприятий розничной торговли г. Москвы в 2004 г. воз росла на 0,03 % и составила 1,79 % против 1,76 % в 2003 г. при неизменном количестве предприятий в выборке. Такой рост объясняется опережающими темпами роста товарооборота ЦУМа. Товарооборот среднего предприятия розничной торговли по не продовольственной группе товаров г. Москвы в 2004 г. составил 65,050 млн руб. Таким образом, на 2004 г. ЦУМ по праву можно было назвать одним из крупнейших розничных торговых предприятий г. Москвы на рынке непродовольственных товаров.

Вопросы и задания:

1. Какова структура площадей ЦУМа?
2. Сколько метров ЦУМ сдавал в аренду, какой процент это составляет от всех площадей?
3. Какой средний метраж секции ЦУМа?
4. На какие стороны деятельности ЦУМ влияет расширение ассортимента за счет секций пятого этажа?
5. Уточните аналогичные данные по деятельности ООО «ТД ЦУМ» на текущий момент.
6. Во сколько раз товарооборот ЦУМа больше товарооборота среднего предприятия розничной торговли?

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	– обстоятельно и достаточно полно излагает материал; – обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; – строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	– допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; – не всегда может убедительно обосновать свое суждение; – допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	– излагает материал недостаточно полно; – не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; – нарушает последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	– обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); – при ответе на вопрос искажает его смысл; – излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

1. Темы докладов и требования к докладам и критерии их оценки

Темы докладов

1. Риск: сущность риска, событие риска, последствия риска.
2. Условия риска как объективные условия деятельности и развития организации.
3. Основные этапы эволюции теории управления рисками.
4. Определение риска с позиции теории рационального поведения человека.
5. Взаимосвязь риска и неопределенности в управлении.
6. Классификация ситуаций разработки и реализации управленческих решений по степени риска.

7. Существенные признаки рисков. Влияние риска на эффективность управления.
8. Управление рисками и регулирование рисков.
9. Организация как объект управления рисками.
10. Классификация факторов риска по степени непосредственного воздействия на эффективность управления.
11. Структурные и процессуальные факторы риска: проблемы идентификации и оценки.
12. Использование теории жизненного цикла организации при анализе и планировании рисков.
13. Подходы к управлению рисками: интенсивный, экстенсивный.
14. Классификации рисков в управлении: признаки классификации, принципы использования.
15. Стратегический процесс. Стратегия как план.
16. Стратегия определяема внешней средой.
17. Органичное развитие корпоративной стратегии.
18. Управление процессом реализации стратегических изменений.
19. Сущность стратегической эффективности.
20. Спрос и его регулирование в условиях рынка.
21. Понятие «рынок продавца» и «рынок покупателя».
22. Сущность сбытового и маркетингового подходов в управлении фирмы.
23. Рыночная среда: макросреда и микросреда фирмы.
24. Сущность интегрированного маркетинга и его применение в современных условиях.
25. Этапы формирования принципов управления.
26. Совершенствование организации управления отечественными предприятиями на принципах маркетинга.
27. Функции и требования, предъявляемые к планированию маркетинга.
28. Цели, объекты и методы маркетингового планирования.
29. Стратегии маркетинга.
30. Анализ внутренней и внешней среды.
31. Основные элементы программы.
32. Стратегия ценообразования и коммуникаций.

Требования к подготовке докладов

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Задачи:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки выступлений и докладов

Критерии	**Показатели**	**Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)**
Структура	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0

аргументация изложения материала	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0
Стиль	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление (доклады)	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

3. Темы рефератов, требования к реферату, критерии оценки

Темы рефератов

1. Различия между традиционным и современным подходом к управлению рисками.
2. Сравнение трех основных методик организации риск-менеджмента на нефинансовых предприятиях.
3. Организация процесса риск-менеджмента на нефинансовых предприятиях.
4. Методы качественной оценки рисков.
5. Основные методы количественной оценки рисков.
6. Способы минимизации операционных рисков.
7. Оценочные резервы как способ минимизации рисков.
8. Особенности выбора метода минимизации рисков.
9. Маркетинговые стратегии управления валютными операционными рисками.
10. Параметры ликвидного рынка.
11. Факторы, влияющие на динамику ликвидности рынка.
12. Источники риска неплатежеспособности корпорации.
13. Проблемы в оценке операционных рисков.
14. Источники операционного риска. Анализ и способы определения операционного риска.
15. Особенности управления стратегическим риском компании.
16. Сбалансированная система показателей и стратегический риск.
17. Типы организационных структур маркетинговой деятельности.
18. Системы маркетинговой интеграции.
19. Взаимодействие отдела маркетинга с другими подразделениямипредприятия (коммерческим, финансовым отделами, отделом кадров).
20. Задачи и функции подразделений службы маркетинга
21. Сравнительная характеристика различных типов организации отделов
22. маркетинга.
23. Управление маркетингом в различных отраслях (сферах

24. деятельности).
25. Управление инвестициями на предприятии. Характеристика понятия«капитальные вложения».
26. Риски с точки зрения деловой философии. Значение аналитическойработы для управления рисками.
27. Виды страхования, связанные с предпринимательскими рисками.
28. Снижение рисков без привлечения страховых компаний.
29. Концепция и задачи маркетингового анализа предприятий.
30. Направление маркетингового анализа.
31. Структурирование рынка.
32. Бизнес-план и его связь с программой маркетинга.

Требования к рефератам

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный; поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

5. Реферат оценивается преподавателем по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Критерии и показатели оценки выступлений

Критерии	**Показатели**	**Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)**
Структура	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0

Стиль	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление (доклады)	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

4. Примерные тестовые задания и критерии оценки итогового теста по дисциплине

Промежуточные тесты
Промежуточные тесты
1. В какой стране впервые появились кризисы в 1825 году?
А) Германия
Б) Англия
В) Франция
2. В каком году был первый экономический кризис?
А) 1920
Б) 1857
В)1767
3. Финансовая паника – это?
А) психологическая причина кризиса
Б) финансовая причина кризиса
В) социальная причина кризиса
4. Какая теория связана со сжатием банковского кредита?
А) теория недопотребления
Б) теория чрезмерного инвестирования
В) денежная теория
5. Какая теория определяет циклы пессимистического и оптимистического настроения?
А) теория недопотребления
Б) психологическая теория
В) теория нововведений
6. Генеральная стратегия управления маркетингом предполагает: исследование рынка, планирование ассортимента; создание эффективными системы дистрибьюции и товародвижения в целях максимального удовлетворения запросов общества
А) да
Б) нет

7) К основным этапам организационного построения службы маркетинга относятся разработка системы целей и задач маркетинга, кадровое обеспечение и штатное расписание
А) да
Б) нет

Ключ к тесту
1-Б,2-Б,3-А,4-В,5-Б, 6-А,7-А.

Критерии оценки тестов

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	90% и более правильных ответов
Хорошо	Более 80% правильных ответов
Удовлетворительно	Более 50% правильных ответов
Не удовлетворительно	Менее 50% правильных ответов

5. Примерные задания и критерии их оценки

Задача 1.

Тираж журнала составляет 1,8 млн экземпляров. В первой целевой группе он достигает 2,3 млн потенциальных потребителей, во второй – 3,2 млн. Охват рекламным сообщением в первой группе составляет 90 %, во второй – 20 %. Полная страница рекламы стоит 60 000 д.ед.

Определите показатель ЗНТ («затраты на тысячу»).

Задача 2.

Производитель стиральных порошков намерен провести краткосрочную кампанию по стимулированию сбыта с помощью ценовых скидок. В настоящее время он реализует 150 000 упаковок этих средств по цене 38,5 д.ед. за упаковку. Ценовая скидка – 10 %.

Определите, каким должен быть прирост объемов продаж в % для того, чтобы общий оборот компании не изменился в период проведения стимулирования?

Задача 3.

Компания-производитель решает провести купонное стимулирование продукта А, переменные издержки которого составляют 109 65 д.ед./шт. При предъявлении купона на этот продукт, отпускная цена которого составляет 100 д.ед., покупатель может получить его бесплатно.

В крупном городе было распространено 3500 тыс. купонов при планируемом 25 % выкупе. Затраты на изготовление и распространение купонов составляют 12 д.ед. на один купон. На дополнительные операции с купонами розничной торговле выплачивается еще 10 д.ед.

Определите:

1) сколько единиц продукта А дополнительно необходимо продать, чтобы компенсировать затраты на программу стимулирования;

2) сколько недель требуется для компенсации затрат на про грамму стимулирования, если еженедельный рост объема продаж составит 197 500 ед. продукта А?

Критерии оценки задач

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10
Хорошо	30-33	

	балла	баллов;
Удовлетворительно	21-29 баллов	обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов;
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.

6. Основные требования и критерии оценки разработанных тестовых заданий

При подготовке к занятиям студентам необходимо самостоятельно разработать тестовые задания по темам курса.

Основные требования к тестовым заданиям

1.Содержание тестового задания должно быть ориентировано на получение от тестируемого однозначного заключения.

2.Основные термины тестового задания должны быть явно и ясно определены.

3.Тестовые задания должны быть прагматически корректными и рассчитаны на оценку уровня учебных достижений студентов.

4.Тестовые задания должны формулироваться в виде кратких суждений.

5.В содержании тестового задания определяющий признак должен быть необходимым и достаточным.

6.Среднее время заключения испытуемого на тестовое задание не должно превышать 2,5 минуты.

На один вопрос тестового задания может быть один и более вариантов правильно ответа. Возможно применение открытых вопросов и заданий на соответствие. По каждой теме должно быть составлено 10 тестовых заданий.

Критерии оценки тестового задания

Оценка	Характеристики выполненного задания
Зачтено	Составлено 10 грамотных вопросов по каждой теме
Не зачтено	Более 5 из 10 вопросов по каждой теме составлены не корректно

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен

Экзаменационные вопросы

1. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Сущность понятия риска.
2. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности.
3. Информационный и оценочный подход в разделении риска и неопределенности.
4. Объективное и субъективное понимание риска.
5. Структурные характеристики риска.
6. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску).
7. Взаимосвязь рисков.
8. Экономические риски. Сфера применения определения экономического риска.
9. Различия в определениях риска применительно к предпринимательству.
10. Источники рисков.
11. Баланс между риском и доходностью.
12. Степень риска экономической деятельности. Группы факторов, влияющих на степень риска.

13. Специфические классификации рисков. Банковские риски. Страховые риски. Однородные риски.
14. Методологические основы управления рисками в экономике. Риск-менеджмент.
15. Стратегия. Тактика. Объект управления. Субъект управления. Функции.
16. Многовариантность риск-менеджмента.
17. Схема управления рисками.
18. Основные этапы процесса управления риском.
19. Анализ риска.
20. Выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности. Принятие решения. Воздействие на риск. Контроль результатов.
21. Концепции управления рисками. Статический подход. Адаптивный подход.
22. Идея динамической концепции управления рисками. Технология осуществления адаптивного динамического управления рисками.
23. Структура службы риск-менеджмента. Интегрированный подход. Рассеянный подход.
24. Содержание и этапы идентификации и анализа рисков.
25. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.
26. Эффективность управления риском.
27. Доступность информации. Достоверность информации.
28. Внешние и внутренние источники информации. Информационная система.
29. Визуализация рисков.
30. Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска.
31. Методы трансформации рисков.
32. Отказ от риска. Снижение вероятности ущерба или предотвращение убытка.
33. Разделение риска (дифференциация и дублирование).
34. Аутсорсинг риска.
35. Методы финансирования рисков.
36. Источники покрытия убытка
37. Программа управления рисками.
38. Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками.
39. Понятие стратегии и стратегического маркетинга, новые акценты и технологии.
40. Ситуационный анализ стратегий. Выбор рыночных стратегий.
41. Понятие стратегического планирования.
42. Сущность стратегии и этапы ее разработки. Особенности формирования стратегического портфеля. Оценка эффективности стратегий.
43. Понятие и виды кризиса в развитии организации.
44. Объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление.
45. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
46. Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии.
47. Оценка рыночной перспективы предприятия.
48. Ассортиментная политика. Критерии оптимизации ассортимента продукции. Позиционирование товара.
49. Типы стратегического поведения предприятий на рынке.
50. Основные модели антикризисного стратегического поведения фирмы на рынке.
51. Базовые типы стратегий предприятий: стратегии роста, стабильности и сокращения.
52. Маркетинговые стратегии в зависимости от занимаемой фирмой доли на рынке
53. Виды стратегий в зависимости от размера предприятия.
54. Характеристика инновационных стратегий по П. Друкеру
55. Разработка стратегий маркетинга, ориентированных на потребителя.

Экзаменационные задачи (пример)

Компания-производитель решает провести купонное стимулирование продукта А, переменные издержки которого составляют 109 65 д.ед./шт. При предъявлении купона на этот продукт, отпускная цена которого составляет 100 д.ед., покупатель может получить его бесплатно.

В крупном городе было распространено 3500 тыс. купонов при планируемом 25 % выкупе. Затраты на изготовление и распространение купонов составляют 12 д.ед. на один купон. На дополнительные операции с купонами розничной торговле выплачивается еще 10 д.ед.

Определите:

1) сколько единиц продукта А дополнительно необходимо продать, чтобы компенсировать затраты на программу стимулирования;

2) сколько недель требуется для компенсации затрат на про грамму стимулирования, если еженедельный рост объема продаж составит 197 500 ед. продукта А?

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	

Билет состоит из 2х вопросов и ситуационной задачи

Критерии оценки уровня овладения студентами компетенциями на экзамене (устные ответы)

Оценка «5» («отлично») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно». Выставляется студенту,
- усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;
- обнаружившему всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечающему на вопрос билета.

Оценка «4» («хорошо») соответствует следующей качественной характеристике: «изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет». Выставляется студенту,
- обнаружившему полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечающему на вопрос билета и не допускающему при этом существенных неточностей;
- показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности.

Оценка «3» («удовлетворительно») выставляется студенту,
- обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии,

справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой;
- допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающими необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «2» («неудовлетворительно») выставляется студенту,
- обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;
- давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета.

Оценка за экзамен = Оценка за вопрос 1* 0,5 + Оценка за вопрос 2 * 0,5 + + Оценка за ситуационную задачу

Шкала оценивания ответа студента на экзамене

Оценка	Баллы	Характеристики ответа студента на экзамене	
отлично	9-10	90-100%	90-100 баллов
хорошо	7-8	70-89%	70-89 баллов
удовлетворительно	5-6	51-69%	51-69 баллов
неудовлетворительно	0-4	Менее 50%	0-50 баллов

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная 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: Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00375-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489052
2. Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489580
3. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490362
4. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9092-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491324
5. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488675

7.2. Дополнительная литература

1. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва : Издательство Юрайт,

2022. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02608-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490635
2. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 3 : учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02609-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490636
3. Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование: учебное пособие для вузов / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06590-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493278
4. Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01588-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489034
5. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489493

Нормативно-правовые акты:

1. Гражданского кодекса Российской Федерации
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (с последующими доп. и изм.).

Периодические издания:

1. Стратегический менеджмент
2. Стратегические решения и риск-менеджмент
3. Менеджмент
4. Экономический журнал
5. Проблемы управления
6. Эффективное антикризисное управление

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://biblioteka.smolgu@.ru – электронный каталог библиотеки НОУ ВО СмолГУ
2. http://www.vopreco.ru/ - Журнал «Вопросы экономики»
3. http://www.expert.ru/ - Журнал «Эксперт»
4. http://www.akdi.ru/ - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»
5. http://www.consultant.ru/ - Консультант-Плюс
6. http://www.informika.ru/ - Образовательный портал «Информика»
7. http://economicus.ru/ - Проект института «Экономическая школа»
8. http://www.ipu.ru/period/pu Журнал «Проблемы управления»
9. http://www.hr-portal.ru/ Сайт "Психология и управление персоналом"

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».
Microsoft Open License в составе:
– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
– Microsoft Office 2003-2016 Russian.