

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Набережночелнинский институт (филиал)
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Риск-менеджмент

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Аетдинова Р.Р. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), RRAetdinova@kpfu.ru

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

| Шифр компетенции | Расшифровка приобретаемой компетенции |
|------------------|---|
| ОК-2 | готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения |
| ПК-3 | способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач |

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

рыночные механизмы и государственные инструменты защиты бизнеса; иметь представление об особенностях российского бизнеса и источниках возникновения угроз; понимать сущность экономической безопасности бизнеса и необходимость его защиты в условиях нестабильности; структуру технологических процессов и технические средства их реализации.

Должен уметь:

проводить анализ хозяйственной деятельности предприятия; классифицировать риски, связанные с деятельностью организации; с нормативной и справочной литературой, профессионального общения и взаимодействия со специалистами смежных отраслей; прогнозировать развитие отрасли, в которой они работают.

Должен владеть:

эффективными инструментами и современными методами оценки рисков ситуаций; самостоятельной разработки и реализации путей снижения рисков предприятия; оценки экономической эффективности управленческих решений.

Должен демонстрировать способность и готовность:

применять полученные знания на практике.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ОД.5 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.02 "Менеджмент (Инновационный менеджмент)" и относится к обязательным дисциплинам.

Осваивается на 2 курсе в 3 семестре.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 26 часа(ов), в том числе лекции - 0 часа(ов), практические занятия - 26 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 109 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 3 семестре.

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

| N | Разделы дисциплины / модуля | Семестр | Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах) | | | Самостоятельная работа |
|---|--|---------|--|----------------------|---------------------|------------------------|
| | | | Лекции | Практические занятия | Лабораторные работы | |
| N | Разделы дисциплины / модуля | Семестр | Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах) | | | Самостоятельная работа |
| | | | Лекции | Практические занятия | Лабораторные работы | |
| 1. | Тема 1. Теоретические основы риск-менеджмента | 3 | 0 | 7 | 0 | 25 |
| 4.2 Содержание дисциплины (модуля) | | 3 | 0 | 7 | 0 | 30 |
| | Тема 2. Оценка рисков | | | | | |
| | Тема 3. Виды рисков | | 0 | 7 | 0 | 25 |
| | Тема 4. Управление рисками | | 0 | 7 | 0 | 25 |
| | История развития риск-менеджмента. Методология исследований в риск-менеджменте. Зарубежные и отечественные особенности риск-менеджмента. | | 0 | 7 | 0 | 25 |
| | Управление рисками как сфера профессиональной деятельности. Функции риск-управляющего. | | 0 | 7 | 0 | 25 |
| | Понятие риска. Риск и неопределенность. Структурные характеристики риска: опасность, подверженность риску, уязвимость, взаимодействие с другими рисками. | | | | | 109 |

Тема 2. Оценка рисков

Понятие идентификации. Содержание идентификации и анализа рисков: качественный и количественный анализ. Этапы идентификации и анализа рисков.

Методы идентификации рисков. Моделирование ситуации. Фундаментальный и технический анализ.

Идентификация поведенческого риска. Информационное обеспечение системы управления риском: принципы, внутренние и внешние источники информации. Информационная система.

Методы оценки рисков. Потери и зоны рисков. Математические модели рисков. Система показателей оценки рисков. Абсолютные и относительные показатели оценки рисков. Вероятностные и статистические показатели оценки рисков. Экспертные оценки рисков.

Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска. Рисковый капитал. Методики оценки рисков.

Тема 3. Виды рисков

Экономический риск. Предпринимательский риск.

Факторы предпринимательских рисков. Объективные факторы. Факторы, формирующие профиль рисков организации. Классификация рисков: по масштабам, формам проявления, обстоятельствам проявления, по природе формирующих факторов и другие.

Производственная деятельность организации. Риски в производственной деятельности.

Финансово-кредитная деятельность организации. Финансовые риски организации. Страховой риск. Банковский риск. Валютно-предпринимательские риски. Посреднические предпринимательские риски.

Тема 4. Управление рисками.

Понятие управления рисками. Цели и задачи системы управления рисками. Управление риском как часть общего менеджмента фирмы.

Система управления рисками. Свойства системы управления рисками. Ограничения системы управления риском.

Методы трансформации рисков и их особенности. Метод отказа от риска. Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.

Метод уменьшения размера убытков. Метод разделения риска. Метод аутсорсинга риска.

Метод покрытия убытка из текущего дохода. Метод покрытия убытков из резервов. Метод покрытия убытка на основе страхования и самострахования. Метод покрытия убытка на основе нестрахового пула.

Метод покрытия убытка за счет передачи ответственности. Метод покрытия убытка на основе поддержки государственных органов. Метод покрытия убытков на основе спонсорства.

Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления риском. Разделы руководства: общая стратегия фирмы, цели и задачи управления рисками; процедура управления рисками, принципы управления рисками, риски, убытки фирмы, методы управления рисками. Разработка программы управления рисками, принципы разработки. Контроль и пересмотр программы управления риском, методы оценки эффективности ПУР.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

| Этап | Форма контроля | Оцениваемые компетенции | Темы (разделы) дисциплины |
|------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| Семестр 3 | | | |
| | Текущий контроль | | |
| 1 | Научный доклад | ОК-2 , ПК-3 | 1. Теоретические основы риск-менеджмента 2. Оценка рисков 3. Виды рисков |
| 2 | Кейс | ОК-2 , ПК-3 | 1. Теоретические основы риск-менеджмента 2. Оценка рисков 3. Виды рисков |
| 3 | Письменная работа | ОК-2 , ПК-3 | 1. Теоретические основы риск-менеджмента 2. Оценка рисков 3. Виды рисков |
| | Экзамен | ОК-2, ПК-3 | |

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

| Форма контроля | Критерии оценивания | | | | Этап |
|-------------------------|---|---|---|---|------|
| | Отлично | Хорошо | Удовл. | Неуд. | |
| Семестр 3 | | | | | |
| Текущий контроль | | | | | |
| Научный доклад | Тема полностью раскрыта. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы и применённые методы соответствуют поставленным задачам. | Тема в основном раскрыта. Продемонстрирован средний уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники. Структура работы и применённые методы в основном соответствуют поставленным задачам. | Тема частично раскрыта. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы частично соответствуют поставленным задачам. | Тема не раскрыта. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы не соответствуют поставленным задачам. | 1 |

| Форма контроля | Критерии оценивания | | | | Этап |
|-------------------|---|---|--|---|------|
| | Отлично | Хорошо | Удовл. | Неуд. | |
| Кейс | Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов. | Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов. | Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов. | Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов. | 2 |
| Письменная работа | Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. | Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. | Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. | Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. | 3 |

| Форма контроля | Критерии оценивания | | | | Этап |
|----------------|---|---|---|---|------|
| | Отлично | Хорошо | Удовл. | Неуд. | |
| Экзамен | Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала. | Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности. | Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя. | Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебного-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. | |

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Семестр 3

Текущий контроль

1. Научный доклад

Темы 1, 2, 3

1. Финансовые риски в России
2. Особенности инвестиционных рисков в России .
3. Политические риски. Факторы определяющие политический риск. Методы анализа политического риска
4. Экологические риски. Источники информации о загрязнении окружающей среды. Экологические проблемы в России в период формирования рыночных отношений
5. Транспортные риски и их страхование. Минимизация убытков при транспортировке застрахованных грузов
6. Имущественные риски. Риск, связанный с потерей имущества в результате стихийных бедствий.
7. Риск, связанный с потерей имущества вследствие действий злоумышленников. Риск, связанный с отчуждением имущества в результате действий органов власти и других собственников.
8. Риск утраты или повреждения имущества из-за аварийной ситуации на производстве. Риск утраты или порчи имущества во время транспортировки
9. Производственные риски и промышленная безопасность производства. Организация управления производственным риском
10. Риски усиления конкуренции. Риски возникновения непредвиденных расходов и снижения доходов.
11. Риски потери имущества предпринимательской организации. Факторы риска не востребоваемости продукции.
12. Промышленная безопасность производства
13. Спекулятивные риски
14. Коммерческие риски. Виды потерь и рисков
15. Ликвидность в коммерческих банках
16. Риски, связанные с покупательской способностью денег
17. Биржевые риски
18. Процентный риск. Факторы, влияющие на риск невозврата ссуды
19. Анализ рыночного риска: активы, входящие в портфель

20. Методы расчета уровня толерантности к рискам.

2. Кейс

Темы 1, 2, 3

1. Конкретная ситуация: миникопировальные устройства компании Canon ? разработка новых продуктов и ее информационное обеспечение

Информация о компании

Canon была основана в 1933 г. с целью разработки и производства 35-мм кинокамер. После Второй мировой войны компания вновь начала производство кинокамер. На протяжении 1950-х гг. компания быстро росла, разрабатывала серию новых зеркальных камер. К началу 1960-х гг., однако, стало очевидным, что Canon придется диверсифицироваться в новые бизнесы для поддержания своего роста.

Таким образом, в 1960-х гг. Canon начала диверсифицироваться в области офисной техники путем развития электронных калькуляторов и копировальной техники.

К середине 1970-х гг. Canon столкнулась с серьезными трудностями, поскольку спрос на существующие продукты резко сократился, и Canon была вынуждена отказаться от продаж недорогих калькуляторов. В 1975 г. Canon была вынуждена приостановить выплаты дивидендов.

Canon испытывала управленческий кризис. Топ-менеджменту не хватало согласованности и целенаправленности. Негибкость оргструктуры компании сделала невозможным эффективную диверсификацию, а также недостаточное внимание было уделено рационализации производства. Новый президент Ryusaburo Каку отметил, что Canon была похожа на корабль, который постоянно меняет курс и движется неизвестно куда.

После мучительной организационной реструктуризации Canon снова процветала, в среднем ежегодные темпы роста были выше 20% с 1975 по 1985 г. Canon имела хорошие возможности для разработки сложных проектов создания новых продуктов, так как она накопила разнообразный технический высококвалифицированный персонал, включающий инженеров-механиков (30%), электронщиков (30%), физиков (17%), химиков (10%), а также компьютерных и других специалистов (13%) ? всего более 3000 человек. Опыт и взаимодействие персонала предоставили хорошие возможности для внедрения новшеств.

Взаимодействие кадров различной специализации повысило вероятность возникновения новых концепций и идей. Доказательством успешного развития технологии является то, что в 1988 г. Canon давала возможность персоналу работать совместно. Такой подход увеличил возможность появления новых концепций и идей. Canon исповедовала политику найма персонала среднего звена из других фирм для создания ?контркультуры?, выработки разнообразных подходов. Canon получила в США больше патентов, чем любая другая японская или американская компания.

Осенью 1970 г. в Canon началась разработка малогабаритной копировальной машины (ПКМ). В начале данной диверсификации в компании многие выступили против разработки ПКМ, причем некоторые из них выступали за полное прекращение данной разработки, рекомендовав вместо этого сосредоточиться на фотокамерах. Однако в 1969 г. Canon представила ПКМ, основанную на полностью оригинальной технологии, при этом не был нарушен ни один более чем из 600 патентов компании ?Херох?. К 1982 г., однако, рынок ПКМ был полностью насыщен.

Вместо того чтобы рассматривать рынок как зрелый, Canon начала переосмысление всего рынка ПКМ. Canon пришла к мысли рассматривать рынок ПКМ не с точки зрения фирм (имеют ли фирмы копировальные аппараты), а с точки зрения индивидуальных лиц. С этой новой точки зрения рынок оказался больше. Если небольшие офисы могут использовать ксерокс также как малый бизнес и, возможно, его даже используют дома, то рынок станет более обширным. Кроме того, крупные фирмы, которые уже приобрели ПКМ, также могут быть заинтересованы в покупке ПКМ, которую можно разместить на письменном столе. Судя по всему, рынок ПКМ может быть достаточно большим.

Миникопировальные устройства (МКУ) должны обладать очень разными характеристиками по сравнению с традиционной копировальной техникой. Очевидно, ксерокс должен производить четкие копии и быть легким и компактным. Более проблематичным было то, что МКУ может быть использовано нерегулярно. Таким образом, стоимость регулярного обслуживания в расчете на одну копию будет непомерно большой. В связи с этим МКУ должны требовать либо чрезвычайно простого технического обслуживания, или это обслуживание вообще должно отсутствовать. Более того, начальная цена должна быть не более 200 000 иен (около 1000 долл.). Эти ограничения легли тяжелым бременем на проектную группу.

Первоначально команда технико-экономического обоснования была создана для изучения, что будет необходимо актуализировать в МКУ. Эта команда могла стать основой всего проект и имела средний возраст 28 лет. 14 членов команды состояли из восьми людей из подразделения НИОКР, троих ? из производства, двоих ? из маркетинга и одного ? из разработки продукта. Основное противоречие, с которым столкнулась команда, было найти компромисс между надежностью и ценой продукта. То есть, когда надежность повышалась, производственные затраты увеличивались. Но когда затраты были сокращены, требования к обслуживанию увеличились. Для устранения этого противоречия разработчики создали новую концепцию работы ксерокса. Эта задача была настолько сложной, что внутри компании была названа как Canon-революция. Для решения этой задачи были необходимы совместные усилия разработчиков и производственников.

Суть проблемы была четко очерчена путем исследования причин возникновения трудностей с копировальными аппаратами. Исследователи обнаружили, что 90% проблем возникает вокруг барабана. Обычный способ решения этой проблемы заключался в поиске методов повышения долговечности барабана. Пока это не было решено, нельзя было избежать противоречия между значительной экономией затрат и повышением надежности. Таким образом, необходимо было изменить главную концепцию путем создания новой концепции.

Для решения этой проблемы члены команды были вовлечены в жаркие споры на нескольких спонтанно организованных ?лагерных? сессиях. ?Лагерная? сессия ? это собрание проектных групп за пределами рабочего места для проведения мозгового штурма новых решений. В этом случае ?лагерные? сессии предоставляли возможность приглашать людей из других подразделений Canon для обсуждения путей преодоления противоречий.

Новая концепция, которая вышла из проведенных обсуждений, заключалась в том, что весь барабан должен иметь модульную конструкцию, он может быть изъят после получения определенного количества копий. С помощью этого обслуживание МКУ было существенно упрощено. Команда создала совершенно новую концепцию барабана. Это был картридж с ограниченной, но известной продолжительностью жизни. Кроме того, возникла необходимость разработки заменяемых фоторецепторов и других узлов копировального устройства в пределах заданных затрат.

Далее, проблема на картридже открывалась только у потребителя. Это означало, что производитель должен был разработать производственный процесс без дополнительных средств контроля, что повышало эффективность. Большой прорыв в конструкции картриджа привел к каскаду других улучшений.

Было ясно с самого начала, что разработка МКУ потребует многих талантливых решений, поэтому была сформирована целевая группа, чтобы реализовать идеи МКУ. В компании Canon целевые группы являются независимыми подразделениями, персонал которых назначается президентом компании. Данная целевая группа включала около 300 человек.

Кроме того, была организована постоянная связь руководства целевой группы с руководителями соответствующих внутренних подразделений, таких как исследования и разработки, корпоративное техническое планирование, технология производства, научно-исследовательский центр. Был также учтен успешный опыт разработки фотокамер, который рассматривался как величайший успех создания нового продукта.

В стадии планирования целевая группа включала группы оценки качества и стоимости. Группа оценки качества решила использовать данные о частоте ремонта телевизоров, поэтому приступила к сбору исчерпывающей информации, касающейся телевизоров. С помощью этой информации группа установила многие стандарты качества. Кроме того, группа по оценке стоимости работала над снижением затрат для достижения цены продаж в 200 000 иен. Также была создана целевая группа исследования рынка, состоящая из сбытовых агентов по продажам копировальных устройств из разных стран мира для изучения маркетинговых идей.

Как правило, группы торговых представителей и инженерные группы, связанные с производством, проводили заседания раз в неделю, чтобы решить все вопросы. Это во многом способствовало сокращению времени от планирования разработок до выпуска продукта. Конечно, такую совместную работу организовать достаточно сложно. Однако такая организация работ привела к серьезным синергетическим эффектам, обусловившим снижение затрат и ускорение разработки продукта.

Новые технологии, которые были разработаны для картриджа, затем стали частью базы знаний компании, которые затем были применены к другим продуктам, таким как лазерные принтеры и факсы. В этом смысле инновационный процесс создания МКУ стал непрерывным и распространился по всей компании Canon.

Он стал частью конкурентной силы компании Canon.

Чтобы снизить цены, были изобретены новые технологии разработки, которые способствовали миниатюризации, снижению веса, упрощению сборки и ее автоматизации. Сам процесс производства был разработан совместно с поставщиками материалов и комплектующих. Таким образом, были созданы дополнительные навыки, которые были перенесены на другие продукты, такие как ридеры микрофильмов, лазерные принтеры, текстовые процессоры и пишущие машинки.

Разработка МКУ научила, как лучше организовать сотрудничество. Суммарный вклад МКУ в объем продаж Canon увеличился с 24% в 1979 г. более чем до 35% в 1987 г. Этот проект явился важной вехой в усилиях компании Canon диверсифицироваться из стагнирующего бизнеса фотокамер в быстрорастущие области автоматизации делопроизводства.

2. Конкретная ситуация: компания Apple Computer и разработка Macintosh

Apple Computer, Inc отличается от Canon по многим аспектам, но есть важные сходства процессов разработки нового продукта. Apple Computer находится в Силиконовой долине, и имелись большие возможности финансирования высокотехнологичных фирм на основе венчурного капитала. Apple начала продажи персональных компьютеров, произведенных в гараже одного из корпоративных учредителей в 1976 г., и в 1977 г. на основе этого была создана компания. Первый важный продукт данной компании ? персональный компьютер Apple II был выпущен в 1977 г., и к 1982 г. продажи компании Apple выросли более чем до 750 млн долл. Начало 1980-х гг. было трудным периодом для компании, она выпустила Apple III и Lisa, которые потерпели неудачу на рынке.

Успех Apple II означал, что для компании существовал постоянный поток наличности. Управление по-прежнему в значительной степени находилось в руках команды ? основателей компании, и в этой среде было мало финансовой и бюрократической дисциплины. Apple была в состоянии постоянной растерянности из-за одновременной разработки многих различных проектов. В этой суматохе Macintosh-группа была сформирована в 1979 г., чтобы рассмотреть возможность разработки очень недорогого компьютера для широкого потребительского сегмента. В то время проект Macintosh (Mac) выполняли только три человека.

В конце 1979 г. Стивен Джобс, один из основателей Apple, был отстранен от проекта Lisa. Это привело к тому, что Джобсу пришлось искать другой проект, и он был привлечен к небольшой группе Macintosh. В начале 1981 г.

Джобс заменил первоначального руководителя проекта и начал создавать команду проекта. Джобс был намерен активно бороться за новый продукт и был готов к бою в компании Apple за ресурсы, необходимые для доведения продукта до рынка. Он был полон решимости создать компьютер, который был, по его словам, ?безумно великим?.

Mac не был полностью революционной машиной в том смысле, что использовались технологии, которые были разработаны в Xerox Parc в 1970-х гг. и были реализованы в двух предыдущих, но гораздо более дорогих машинах Xerox Star и Apple Lisa. Тем не менее Mac использовал многие характеристики этих машин в компьютере, который был меньше, быстрее и гораздо дешевле. Для реализации этого многие члены команды Mac были набраны из команд Xerox Parc и Apple Lisa. Они, таким образом, могли извлечь выгоду из знаний, которые получили ранее при разработке этих проектов.

В первые дни у команды Mac даже не было четкого представления о том, каким будет новый компьютер. На самом деле не было даже графика разработки проекта. Одни из наиболее известных инженеров проекта сказал, что Стив позволял им конкретизировать проблему и решать ее одновременно.

Джобс и более ранний лидер группы только установили лишь основные принципы; именно персонал группы их конкретизировал. Фактически команда Mac работала на принципе самоорганизации.

В начале 1982 г. команда Mac выросла до 25 человек, но группа оставалась тесно взаимосвязанной. Средний возраст участников группы был 28 лет, а для многих это был их первый опыт работы над крупным проектом. Из-за небольшого размера команды каждый член нес ответственность за довольно большую часть общей работы, и он имел возможность консультирования с другими членами команды при рассмотрении альтернатив. В состав группы входили дипломированные инженеры, а также самоучки-?хакеры? и даже промышленные художники. Небольшой размер группы способствовал интенсивному взаимодействию специалистов по техническим вопросам и вопросам программирования с целью выработки оптимальных решений.

Команда Mac занимала здание, физически отделенное от компании, и взаимодействие с окружающей средой было интенсивным и постоянным. Это отделение, однако, создало конфликты с остальными подразделениями компании и не способствовало передаче технологии и координации работ между Mac-группой и другими подразделениями Apple. Таким образом, важные нововведения, сделанные командой Mac, не получали отзвука во всей компании.

Постоянное взаимодействие между членами команды Mac привело к появлению новых возможностей и идей. Проектная группа проводила многочисленные неформальные встречи разработчиков для обсуждения даже незначительных деталей создаваемого компьютера. Эти встречи часто сопровождались жаркими дискуссиями. На одном из таких обсуждений нетехнический персонал отметил, что сколько удовольствия было бы получено, если бы Macintosh давал возможность пользователям использовать в музыкальных программах одновременно четыре разных голоса. Это побудило инженеров-техников и программистов потратить дополнительное время, чтобы создать звуковой генератор с четырьмя голосами.

Специалисты по маркетингу и финансам и даже секретари часто присоединялись к этим импровизированным обсуждениям. Это создало то, что одним из ключевых членов группы разработчиков было названо ?группоманией?, что расширяло пределы того, что считалось возможным. По сути, команда создавала новые проблемы, и это стимулировало других членов команды находить решения.

Взаимодействие еще более усилилось путем отхода от офисного стиля командной работы. За два дня до 25 членов команды могли участвовать в обсуждении проекта. Каждая проектная группа представляла результаты завершенной работы и излагала свои цели. Это обеспечило команде проекта возможность поразмышлять о том, что было достигнуто, и установить цели на будущее. Такой стиль работы также увеличил командный дух и мотивировал инженеров продолжать работать долгие часы, необходимые для завершения проекта.

Так же как и в компании Canon, производственные менеджеры были неотъемлемым компонентом команды Mac-проекта. С самого начала производственные инженеры участвовали в разработке проекта. Это было необходимо, потому что Apple собирался создать сильно автоматизированное производство для выпуска в соответствии с поставленными целями недорогих Mac.

Проект Mac управлялся совсем по-другому, нежели проект MKU компании Canon. Стивен Джобс всегда принимал окончательное решение. Эта авторитарная система означала, что многие хорошие идеи были проигнорированы из-за предубеждений Джобса. Например, в решении об использовании 5,25- или 3,5-дюймовых дискет Джобс отдавал предпочтение менее емкой 5,25-дюймовой дискете, хотя инженеры настаивали, что 3,5-дюймовая дискета была бы лучше. Мнение инженеров перевесило, но только потому, что производитель 5,25-дюймовых дискет не мог поставить их по графику.

Роль Джобса была решающей, но он также вносил серьезные осложнения в процесс разработки Mac. Некоторые в Apple думали, что весь проект Mac отражает парад личного подхода Джобса, а не эффективную разработку. План работ, конечно, не был наполеоновским. Были фальшстарты, ошибки, возражения разработчиков.

Завершенный Mac обладал рядом характеристик, которые к 1988 г. стали обязательными для всех персональных компьютеров. Роль Джобса не только как лидера, но и как конечного арбитра при принятии решений имела положительный аспект, потому что он явно был провидцем нового продукта. Отрицательным аспектом было то, что временами он принимал решения на основе личных предубеждений. Например, Джобс отказался от постановки слотов на начальный вариант Mac, которые позволяли бытовым организациям монтировать дополнительное оборудование. Все успешные персональные компьютеры, такие, например, как IBM PC, Apple II и серии NEC 9800, имели эти дополнительные возможности.

Поставщики обеспечивали компьютеру дополнительные свойства и разрабатывали новые функции и дизайн. По сути, они делали компьютер более полезным.

Джобс в своем решении оставался непреклонным.

Джобс инициировал возникновение ряда сложных проблем для проектной команды, которые требовали полного переосмысливания характеристик персональных компьютеров. Например, когда Джобс начал рассматривать роль компьютеров в обществе, он считал, что они играют одну и ту же преобразовательную роль, как телефоны в более раннем периоде. Он потратил время на изучение телефонов в домах и офисах и заметил, что они часто имеют телефонные справочники. На основании этого наблюдения он пришел к убеждению, что новый компьютер должен обладать возможностью для создания телефонной книги. Это было гораздо труднее, потому что становилось необходимым размещать внутреннее оборудование компьютера вертикальным, а не горизонтальным образом. Такое решение также дало Mac отличительный дизайн и сделало его гораздо более компактным. Как и в случае с Canon, были использованы лозунги в качестве мотивации для группы Mac. Двумя важными лозунгами были ?Путешествие в награду? и ?Лучше быть пиратом, чем присоединиться к военно-морскому флоту. Давайте будем пиратами?. С помощью этих лозунгов командный дух группы был улучшен, и сотрудники работали более интенсивно. Существовало менее благотворное влияние лозунга пиратов. Оно заключалось в том, что он способствовал отделению группы Mac от остальной компании. По сути, компания возникла внутри компании, и это отрицательно влияло на мораль всей компании.

Разработка Macintosh была большим шагом на пути создания персональных компьютеров и дала новую информацию для Apple. Тем не менее это не трансформировало Apple таким же способом, как в случае с Canon, хотя она стала основой для преобразования Apple Computer в компанию в 4 млрд долл. Важной причиной того, что эта разработка не оказала такого же эффекта на компанию Apple, явилось то, что многие руководители Mac-проекта ушли из компании после завершения разработки из-за разногласий с руководством или других выгодных возможностей. Таким образом, воплощение вновь созданной информации ветеранами Mac-проекта было потеряно для Apple.

3. Инновации как организационный процесс создания информации

Конкретные ситуации для Apple и Canon показали, что инновации ? это процесс создания информации, который основан на социальном взаимодействии.

В сущности, компания обеспечивает структуру, в которой осуществляется творческий процесс. Эти высокоинтерактивные команды разработчиков проекта были составлены из персонала, имеющего опыт работы в различных сферах деятельности и работающего в атмосфере интенсивного повседневного общения.

Фактически продукты, разработанные в этих двух компаниях, были весьма различными. Canon взяла имеющийся продукт и перепроектировала его для более широкого рынка. Вместе с тем разработка Mac оказалась важным шагом на пути создания персонального компьютера. Подобным образом отношения между командой разработчиков продукта и руководством компании сильно отличались. В Canon топ-менеджмент был гораздо более един в поддержке разработки MKU.

Руководство компании Apple изначально имело двойственный подход по отношению к проекту Mac. Только позже руководство полностью поддержало данный проект. Как уже упоминалось, на ранних стадиях проекта Mac разрабатывался в изоляции и в деструктивных отношениях с остальным персоналом компании.

Таким образом, информация, созданная в процессе разработки Mac, не передавалась в другие подразделения компании.

Команда MKU в Canon имела совсем другие взаимоотношения с компанией, чем команда Mac в Apple. Лидеры проекта MKU были в гораздо большей степени частью однородной структуры с четкой иерархией и определенной способностью координировать свои действия с различными подразделениями компании. Кроме того, цели были согласованы, и разработчики проекта могли обратиться за помощью в остальные подразделения компании.

Стивен Джобс в качестве руководителя Apple Computer дал распоряжение, чтобы ресурсы направлялись в проект Mac. Его наиболее важная роль, однако, заключалась в создании видения ?безумно великого? компьютера и способности команды Mac ?оставить след в мире?. Команде Mac оставалось только воплотить это видение в реальный продукт, т. е. создать реальность, которая соответствовала этому видению.

В процессе внедрения продукта были поставлены и достигнуты необычные цели, что потребовало невероятных усилий от команды. Индивидуальные действия членов команды не поощрялись. Все действовали как единая команда. В создании новой технологии каждый мог принять участие. Даже если каждый очень способный член команды проявлял эгоизм, проект вряд ли удался бы. Таким образом, роль лидера заключалась в том, как сделать работу всех других участников работы эффективной. Инновации не могут быть сделаны путем выдачи команд.

Японская система была разработана таким образом, чтобы обеспечить чувство вовлеченности в работу над проектом, не создавая системы ?звезд?, которая стала столь разрушительной при разработке проекта Mac. Интересно отметить, что в случае Canon, как это характерно для японских компаний, информация, полученная в рамках проекта разработки продукта, создавалась и аккумулировалась внутри компании. Кроме того, в связи с системой долгосрочного найма на работу большинство японских компаний при осуществлении проекта должно опираться в основном на информацию, накопленную внутри компании.

В противоположность этому руководство проекта Mac, осуществляемого в Силиконовой долине, имело преимущество в возможности привлечь талантливых сотрудников из других компаний. Стивен Джобс неоднократно посещал Xerox PARC и Hewlett-Packard. Негативный аспект этой легкости найма, однако, заключался в том, что привлеченные сотрудники также легко могли покинуть компанию.

Фактически почти все сотрудники, ответственные за разработку Mac, перестали работать в данном проекте, в том числе Стивен Джобс. Информация и опыт этих сотрудников были потеряны для компании. Эти знания часто становились доступными для других предпринимательских фирм Силиконовой долины.

Использование метафор и аналогий в обеих исследованных ситуациях было важным для помощи в осмыслении сложных аспектов проектов. Например, в разное время Mac рассматривался как велосипед персональных компьютеров, телефон 1980-х гг., Volkswagen из-за его качества. Идея была, чтобы вдохновить команду на разработку продукта, который станет широко распространенным и повлияет на жизнь каждого человека. В Canon цель ? ?создание AE-1 копировальных аппаратов? была использована, чтобы сплотить команду вокруг Mac-проекта.

Интересно отметить разницу между лозунгами. Лозунг Canon был направлен на внутреннюю цель, воспроизводящую успех по созданию фотокамер в новой области. Лозунги Apple, напротив, отражали более универсальную цель, направленную на революцию в области персональных компьютеров.

4. Выводы, вытекающие из сравнения рассмотренных конкретных ситуаций

Есть некоторые фундаментальные различия между моделью инноваций Силиконовой долины, которую использовала компания Apple Computer, и инновационной моделью компании Canon. Во-первых, неорганизованный характер инновационных решений в Силиконовой долине и наличие небольших инновационных фирм, которые выросли очень быстро, сильно отличается от групп по разработке новых продуктов, существующих внутри крупных японских компаний. В то время как Mac-проект находился в стадии реализации, компания Apple занималась улучшением продуктового ряда Apple II и завершала разработку Apple III и Lisa. Существовало несколько формальных механизмов передачи информации между этими различными проектами. По сути, каждый проект стал автономным, опираясь на доходы от Apple II. В более широком смысле постоянная комбинация и рекомбинация фирм Силиконовой долины с высокой скоростью являются чертой хаотической системы, созданной за счет венчурного капитала и имеющей постоянный приток новых предпринимателей. Силиконовая долина является постоянно развивающейся корпоративной системой, испытывающей рост и падение.

В отличие от этого японские фирмы, такие как Canon, имеют относительно стабильную рабочую силу, используют долгосрочную практику трудового найма и получают доход от существующих продуктов. В условиях жесткой конкуренции на японском рынке для обеспечения экономического роста необходим постоянный поток инноваций. В быстро меняющейся экономике все фирмы должны создать среду, в которой генерируются новые идеи, распространяемые по всей фирме.

Проект Mac выполнил эту функцию, индуцируя новые подходы в исследовательские и конструкторские подразделения компании Canon.

Это требует компетентного, вовлеченного руководства. Неуправляемые факторы не должны быть столь значительными, чтобы затруднить интеграционные возможности компании по созданию для своего персонала условий по генерированию новых подходов. Один тип неуправляемых факторов может появиться в компании при слияниях и поглощениях, что может иметь пагубные последствия для компании. Например, присоединение совершенно не связанной по данному бизнесу дочерней компании может привести к тому, что она не может быть интегрирована в компанию. В этом смысле невозможно получить синергетический эффект.

Системы, которые не могут создавать новые подходы, лучше всего охарактеризовать как застойные бюрократии. Эти организации управляются на основе синтаксической информации, такой как ROI и анализ прибыли. Новые подходы не ищутся и не приветствуются, потому что они нарушают формальные информационные каналы. На самом деле каналы, созданные для передачи синтаксической информации, не подходят для передачи семантической информации. В синтаксическом канале семантическая информация интерпретируется просто как ничемная, непригодная для практического использования. Более того, в бюрократических компаниях, имеющих сильно разветвленную структуру, передача новых знаний по всей компании затруднена из-за существования границ между различными частями компании.

Стратегия в таких компаниях, как правило, ограничивается тем, чтобы быть ?номер один (или два)? в любом бизнесе, в котором они присутствуют, или сохранением показателя ROI выше некоторого произвольного значения. При таком способе ведения бизнеса те части компании, которые не соответствуют этим требованиям, подвергаются административному давлению без учета возможной потери персонала и информации. Эти синтетические правила ошибочно трактуются как видение компании, и сотрудники компании мотивируются не столько достижением лидирующего положения, сколько страхом.

В таких ситуациях превалируют краткосрочные стратегии и минимизация рисков. Это может снизить точку безубыточности, но редко создает новую информацию, которая приведет к обновлению и росту.

Роль лидера в компании, которая пытается максимизировать создание информации, не основана на военном стиле командования. Он, скорее, играет роль катализатора. Таким образом, лидер может инициировать отклонение от бюрократического стиля управления и создать условия для подбора соответствующего персонала, иногда споря с ним, но и помогая ему преодолеть барьеры и ускорить реализацию своего видения.

Несмотря на большие различия, между этими двумя компаниями и разработанными продуктами есть некоторые важные сходные черты. Во-первых, это сравнительно небольшие проектные группы, которые интенсивно взаимодействовали и проявили чрезвычайно высокую вовлеченность в разработку нового продукта. Во-вторых, в обоих случаях использовались аналогии и метафоры, чтобы создать новые понимания и концепции. В обоих случаях инновационный процесс был не сколько дедуктивным, сколько носил неожиданный характер. В-третьих, хотя Стивен Джобс был явным лидером и имел стиль управления ?сверху вниз?, группа Mac во многом была самоорганизованной. Подобным образом, хотя члены группы разработки продукта в Canon были назначены сверху, группа работала также исходя из принципа самоорганизации.

Сходства, вытекающие из рассмотрения этих двух конкретных ситуаций, обеспечивают благодатную почву для дальнейших эмпирических исследований и создания теории инноваций. Мало внимания было уделено анализу поразительного сходства в организации инновационной деятельности высокотехнологичными фирмами Силиконовой долины и более крупными японскими фирмами. Исследования данных конкретных ситуаций проиллюстрировали процесс, посредством которого инновация возникает, обеспечивает исходным материалом теоретический проект, направленный на реконцептуализацию инновационного процесса как деятельности человека, не основанной на методах дедукции или индукции.

Скорее, это процесс создания информации. Акцент должен быть сделан на ее возникновении и синтезе. В этом процессе метафоры и аналогии часто более полезны, чем силлогизмы и доказательства. Если это так, то задача компании заключается в обеспечении условий, в которых может произойти создание инноваций или информации, затем способствовать распространению этого по всей компании. Выброс энергии или преобразовательных возможностей является мощным стимулом к эффективному развитию компании. Таким образом, результаты разработки МКУ были использованы при создании других продуктов в Canon, а Mac стал фундаментом, на котором основана деятельность Apple. Инновационные компании должны обеспечивать условия, которые приведут к генерированию информации и должны создать возможности для обогащения и передачи вновь созданной информации.

Наконец, все институты и созданные процедуры разработки новых продуктов должны повторно переоцениваться и реконструироваться для создания постоянного процесса самообновления.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные черты и особенности разработки новых продуктов в компании Canon?
2. Каковы основные черты и особенности разработки новых продуктов в компании Apple?
3. Что является общим в инновационном процессе разработки новых продуктов в этих двух компаниях?
4. Исходя из рассмотрения этих двух конкретных ситуаций, во многом основанных на американском и японском опыте инновационного управления, сформулируйте особенности разработки новых продуктов в компаниях России и трудности, которые при этом возникают.
5. Какая из рассмотренных моделей разработки нового продукта в большей степени подходит для использования в России?

3. Письменная работа

Темы 1, 2, 3

Назовите факторы и модели оценки риска финансовой несостоятельности предприятия.

2. Какие модели комплексной бальной оценки риска финансовой несостоятельности предприятия Вы знаете?
3. Какие модели рейтингового финансового анализа и оценки риска финансовой несостоятельности предприятия Вы знаете?
4. Какие модели прогнозирования финансовой несостоятельности на основе зарубежных источников Вы знаете?
5. Назовите модели диагностики риска банкротства предприятия.
6. Назовите модели прогнозирования восстановления платежеспособности предприятия.
7. В чем заключается идентификация рисков результатов планирования и методы их анализа?
8. Модели оценки риска результатов планирования на основе расчёта точки безубыточности.
9. Какие модели оценки динамики зон риска результатов планирования на основе определения предельных издержек и цены продукта Вы знаете?

Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Опасности и угрозы.
2. Безопасность и ее виды. Ущерб.
3. Содержание предпринимательского риска.
4. Концепция приемлемого риска.
5. Выявление факторов риска.
6. Идентификация факторов риска.
7. Классификационная схема видов риска в деятельности коммерческих структур.
8. Предпринимательские потери и зоны риска.
9. Математические модели оценки риска.
10. Система показателей оценки риска.
11. Оценка риска структуры активов по степени их ликвидности.
12. Оценка риска потери платежеспособности.
13. Оценка риска потери финансовой устойчивости.
14. Непосредственная оценка риска на основе относительных показателей.
15. Опосредованная оценка риска на основе относительных показателей.

16. Точечная оценка показателя риска.
17. Интервальная оценка показателя риска.
18. Среднее значение ожидаемого результата деятельности.
19. Показатели вариации уровня риска.
20. Этап формирования цели и задач экспертного оценивания.
21. Выбор метода сбора и обработки экспертной информации.
22. Оценка согласованности мнений.
23. Факторы финансовой несостоятельности.
24. Динамика процесса превращения нормально функционирующего предприятия в банкрота (финансовой несостоятельности).
25. Двухфакторная модель прогнозирования банкротства.
26. Четырехфакторная модель прогнозирования банкротства.
27. Шестифакторная модель прогнозирования риска потери платежеспособности.
28. Пятифакторная модель У.Бивера.
29. Модели диагностики банкротства предприятия.
30. Модели прогнозирования восстановления платежеспособности предприятия.
31. Механизмы нейтрализации риска.
32. Уклонение от рисков.
33. Перенос риска партнерам.
34. Приемы снижения степени риска. Распределение риска.
35. Диверсификация концентрации риска.
36. Лимитирование концентрации риска.
37. Самострахование риска. Хеджирование риска. Страхование риска.
38. Методы компенсации риска.
39. Методы трансформации рисков и их особенности.
40. Метод отказа от риска.
41. Метод снижения частоты ущерба или предотвращения убытка.
42. Метод уменьшения размера убытков.
43. Метод разделения риска.
44. Метод аутсорсинга риска.
45. Методы финансирования рисков.
46. Метод покрытия убытка из текущего дохода.
47. Метод покрытия убытков из резервов.
48. Метод покрытия убытка на основе страхования и самострахования. Метод покрытия убытка на основе нестрахового пула.
49. Метод покрытия убытка на основе поддержки государственных органов.
50. Политика управления рисками.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

| Форма контроля | Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций | Этап | Количество баллов |
|-------------------------|---|------|-------------------|
| Семестр 3 | | | |
| Текущий контроль | | | |

| Форма контроля | Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций | Этап | Количество баллов |
|-------------------|--|------|-------------------|
| Научный доклад | Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты оцениваются также ораторские способности. | 1 | 30 |
| Кейс | Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение. | 2 | 10 |
| Письменная работа | Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий. | 3 | 10 |
| Экзамен | Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий. | | 50 |

7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Библиотека учебной и научной литературы - <http://sbiblio.com/sbiblio>

Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru/>

Электронная библиотека - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

| Вид работ | Методические рекомендации |
|----------------------|---|
| практические занятия | Практические занятия Работа на практических занятиях предусматривает активное участие в дискуссиях. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекциях, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторами могут быть даны различные ответы. Для таких постановок необходимо следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных вопросов. |

| Вид работ | Методические рекомендации |
|------------------------|--|
| самостоятельная работа | <p>При подготовке к семинарским занятиям студент, кроме рекомендованной литературы, должен обязательно использовать периодическую печать и информацию с официальных сайтов муниципальных образований в целях углубленной характеристики тех или иных современных процессов и явлений, имеющих в области данной дисциплины. Доклады на семинарских занятиях должны содержать план выступления (введение, основная часть из двух-трех разделов, заключение, список использованных литературы и источников), определения терминов, применяемых в выступлениях, и содержать два принципиально важных раздела ? теоретический и практический. В практической части необходимо с помощью анализа найденного самостоятельно материала подтвердить те или иные теоретические положения первого раздела. Умение подобрать материал для исследования, способность проанализировать его и сделать самостоятельные выводы ? важнейшая часть работы по подготовке выступления на семинарском занятии. Во время доклада на занятии студент может использовать различные средства наглядного оформления своего выступления, которые могут быть показаны аудитории либо доведены до слушателей техническими средствами. В ходе семинарского занятия преподаватель определяет уровень самостоятельной подготовки студента и оценивает его знания.</p> <p>Высший балл получают студенты, показавшие глубокое знание предмета, свободно владеющие терминологией, умеющие довести свою информацию до слушателей (без чтения доклада), использующие наглядные средства.</p> |
| письменная работа | <p>Письменная работа рассчитана на оценивание теоретических знаний студента. На выполнение письменной работы дается 45 минут. Список предполагаемых заданий для работы студенты получают заранее. Ответ дается по двум вопросам. При выполнении 75% заданий письменная работа считается выполненной. Письменная работа является обязательной к выполнению.</p> |
| научный доклад | <p>Необходимо выстроить собственную аргументированную позицию по проблемным вопросам. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в т.ч. доступным в Интернете: http://dic.academic.ru/ .</p> <p>Конспектирование первоисточников</p> <p>В период самостоятельной подготовки студенты должны подробно изучить и законспектировать один из первоисточников. Данное конспектирование позволит студентам познакомиться с направлениями, разрабатываемыми основоположниками научных школ стратегического менеджмента, и углубленно изучить разделы дисциплины.</p> <p>Конспект первоисточника оформляется в письменном виде. В ученическую тетрадь студенты выписывают основные идеи, представленные в первоисточнике. Конспект должен содержать выходные данные первоисточника, дату конспектирования, название раздела (части), название главы, основные мысли, отраженные в изученном материале.</p> <p>Высший балл получают те студенты, которые периодически в течение семестра на семинарских занятиях представляют конспект преподавателю и в конце семестра успешно проходят защиту данной работы</p> |

| Вид работ | Методические рекомендации |
|-----------|---|
| кейс | <p>Во-первых, убедитесь, что вы понимаете все правильно. Запомните, что интервьюер почти всегда дает меньше данных, чем вам требуется, и этим пытается вызвать ?правильные? вопросы с вашей стороны. Не бойтесь спрашивать, это не только поможет вам решить кейс, но и сразу поднимет ваш рейтинг в лице человека, который проводит интервью.</p> <p>Во-вторых, структурируйте задание. Выделите время, чтобы разложить все данные по полочкам, ведь изначально может показаться, что внимание следует обращать на одну деталь, а во время структуризации выльвет еще несколько моментов. И не забывайте все записывать, это обеспечивает не только наглядность, но и гарантирует, что вы ничего не упустите.</p> <p>В-третьих, не забывайте анализировать каждый элемент отдельно. Начинайте с первого, и переходите ко второму, когда вы определили основные качества первого. Но старайтесь не засиживаться долго над одним из аспектов, иначе просто можете потерять время зря, не успев решить задание до конца.</p> <p>В-четвертых, запрашивайте дополнительную информацию, для того чтобы проверить правильность хода своих мыслей. Как только у вас появилась приблизительная картина решения, очень важно определить насколько она релевантная. Вернитесь к самому началу и путем контрольных вопросов определите, насколько весь подход имеет смысл.</p> <p>В-пятых, ярко презентуйте свою идею, отстаивая свой ход мыслей. Во время самого анализа нужно записывать свои выводы, и мысли, выбирая ключевые моменты для презентации, чтобы во время представления не упустить что-то важное или попросту не растеряться.</p> |
| экзамен | <p>При подготовке к экзамену следует ориентироваться на вопросы промежуточного контроля, состоящие из 50 вопросов, на рекомендуемые источники литературы. Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов. До 50 баллов можно получить на практических занятиях. Допуск (недопуск) к зачету (экзамену) по баллам за практические занятия не предусмотрен. До 100 баллов можно получить на экзамене (с учетом полученных баллов на занятиях). Минимальное количество баллов для сдачи экзамена на ?удовлетворительно? ? 55 баллов.</p> |

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.04.02 "Менеджмент" и магистерской программе "Инновационный менеджмент".

Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

Основная литература:

1. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: (Электронное пособие) Учебное пособие. - Москва: Издательско-торговая корпорация 'Дашков и К' (2016) Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=937403>

В учебнике комплексно изложены основные теоретические и методологические вопросы управления рисками, возникающими в деятельности хозяйственной организации. Для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлению подготовки 'Менеджмент', а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.

2. Кудрявцев А. А., Радионов А. В. Введение в количественный риск-менеджмент: (Электронное пособие) Учебник. - СПб: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета (2016) Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=941170>

Настоящий учебник содержит материал по изучению количественных методов, применяемых в области управления рисками. Основное внимание уделяется вопросам оценки вероятностных распределений ущерба как индивидуального, так и совокупного, для портфеля рисков в целом. В этом контексте подробно рассматриваются такие аспекты, как анализ стохастических зависимостей и эффекты, вызываемые неоднородностями статистических выборок, а также поведение максимумов и минимумов случайных величин. Необходимость учета подобных аспектов при решении практических проблем экономики и бизнеса часто затрудняют применение стандартных статистических методов. Кроме того, в книге дается введение в теорию количественной оценки риска, являющейся основой экономико-математического моделирования в области управления рисками. Для студентов, магистрантов и аспирантов, специализирующихся в вопросах управления рисками или в области экономико-математического моделирования, а также для всех интересующихся указанными проблемами.

3. Ряховская А. Н., Крюкова О. Г. Риск-менеджмент - основа устойчивости бизнеса: (Электронное пособие) Учебное пособие. - Москва: Издательство 'Магистр' Москва ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М' (2018) Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=975577>

Рассматриваются теоретические аспекты риска, инструменты и методы управления рисками в основных функциональных системах организации: производственно-технологической, финансово-экономической, социальной, организационно-управленческой, информационной, экологической; комплексный (интегрированный) подход к оценке рисков организации в целом. Подробно представлен процесс формирования системы предупреждения рисков, разработки программы управления рисками. По каждой главе даны рекомендуемая литература, вопросы для контроля знаний и обсуждения; примеры применения конкретных методов и инструментов диагностики, анализа и оценки рисков, расчетно-аналитические задания.

4. Черемных Ю. Н. Количественные методы в экономических исследованиях: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности экономики и управления / Под ред. Грачева М. В., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 687 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-238-02331-1 - Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog/product/884326> Для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлению подготовки 'Менеджмент', а также для руководителей-практиков высшего и среднего управленческого звена предприятий, учреждений и организаций любых форм собственности.

5. Капустина Н. В. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента: Монография: 1 - Москва: ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2016 - 140 с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=496052>

В книге освещаются новые подходы к теории и методологии управления рисками на основе использования принципов системного анализа. Широкое отражение в монографии получили фундаментальные работы по методологии и методике оценки экономической эффективности развития системы управления рисками; теории и практике системного моделирования управления рисками предпринимательской деятельности: методологии и методике разработки системы управления рисками на предприятии. Даются практические рекомендации.

Дополнительная литература:

1. Слепухина Ю.Э. Риск-менеджмент на финансовых рынках: (Электронное пособие) Учебное пособие. - Москва: Издательство 'Флинта' (2017) Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=959340>

В учебном пособии рассматриваются вопросы, связанные с процессом эффективного управления рисками на финансовых рынках: особенности рисков, возникающих в деятельности различных финансовых институтов, специфика механизмов управления рисками в банковском секторе и в страховом бизнесе, инновационные инструменты финансового инжиниринга в системе риск-менеджмента и др. Для студентов направления 'Финансы и кредит' магистратуры, для аспирантов научной специальности 'Финансы, денежное обращение и кредит' и всех интересующихся вопросами управления рисками на финансовых рынках.

2. Домашенко Д.В., Финогенова Ю. Ю. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты. (Электронное пособие) -Москва: Издательство 'Магистр' Москва ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М' (2016) Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=550188>

В книге представлены наиболее актуальные подходы к организации корпоративного рискменеджмента. Детально показаны наиболее востребованные схемы хеджирования рисков в условиях финансового кризиса и общей нестабильности на финансовых рынках. Рассмотрены возможности рыночной инфраструктуры для эффективного управления рыночными рисками в процессе изменяющейся архитектуры глобальной финансовой системы. Книга рассчитана на финансовых менеджеров, рискменеджеров компаний, преподавателей, экономистов и студентов, изучающих дисциплины на направления 'Финансовый менеджмент'.

3. Соколов Д. В. и др. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: Монография: 1 - Москва: ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М', 2016 - 125с. - URL: <http://znanium.com/go.php?id=536598>

В монографии предложен новый подход к классификации рисков организации и усовершенствована методика их выявления и оценки. Определены теоретические основы базисной системы риск-менеджмента, выявлены основные стороны и лица, принимающие участие в управлении рисками, сформулированы рекомендации, направленные на формирование подразделения по управлению рисками. Предложен новый подход к оценке эффективности базисной системы риск-менеджмента, сформулированы методические указания по проектированию внутренних нормативных документов и разработан Порядок по управлению операционными рисками для организаций реального сектора экономики. Издание предназначено для специалистов в сфере риск-менеджмента и может представлять интерес для преподавателей вузов.

Приложение 3
к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.В.ОД.5 Риск-менеджмент

Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows