Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление стратегическими рисками

38.04.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль): «Производственный менеджмент»)

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 2 года 3 месяца

Год начала подготовки 2026

Новокузнецк
2026

СибГИУ Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 3ac043361902970c9a538ca69a96ec6362b22b98
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 13 ноября 2025 г. по 6 февраля 2027 г.
Дата и время: 27-03-2026 13:49:17 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование у обучающихся устойчивых фундаментальных знаний и развитие практических навыков в области риск-менеджмента.

Задачами учебной дисциплины являются:

– раскрыть содержание деятельности по управлению рисками;
– определить цели, задачи и функции риск-менеджмента;
– описать особенности принятия управленческих решений в области управления стратегическими рисками;
– дать характеристику научного инструментария и методологии, используемых в процессе управления рисками;
– ознакомить с особенностями формирования и функционирования службы риск-менеджмента в организации;
– научить обучающихся понимать причины возникновения рисковых ситуаций, закономерности их развития, выбирать эффективные методы противодействия этому развитию, выполнять оценку степени риска и неопределенности при принятии решений в различных сферах хозяйственной деятельности организации, разрабатывать программу управления рисками.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам обязательной части **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.04.02 «Менеджмент».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Разработка и реализация проектов 2;
– Устойчивое развитие и стратегия компании;
– Разработка и реализация проектов 1;
– Современный стратегический анализ;
– Современные модели бизнеса и стратегии управления;
– Методы исследований в менеджменте;
– Управление корпоративными финансами.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Корпоративная социальная ответственность;
– Бизнес-планирование: стратегический аспект;
– Преддипломная практика;
– Научно-исследовательская работа;
– Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Общепрофессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ОПК	Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	Планируемые результаты обучения
	ОПК-2: Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики поиска и сбора данных, необходимых для решения управленческих и исследовательских задач	– знать: современные техники и методики поиска и сбора данных, необходимых для оценки и прогнозирования рисков, нормативно-правовых документов, регламентирующих управление стратегическими рисками. – уметь: находить нужную информацию для управления стратегическими рисками с использованием современной техники.
		ОПК-2.2 Выполняет обработку и анализ данных с использованием продвинутых методов, в том числе интеллектуальных информационно-аналитических систем, при решении управленческих и исследовательских задач	– знать: сущность, особенности, область применения различных методов оценки и прогнозирования стратегических рисков. – уметь: отбирать подходящие методы оценки рисков, проводить оценку отдельных видов рисков с целью эффективного управления ими с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем, строить карту рисков.
		ОПК-2.3 Формулирует	– знать:

		выводы по результатам анализа данных и прогнозирует показатели для решения управленческих и исследовательских задач	экономический смысл показателей, используемых для оценки и прогнозирования рисков. – уметь: оценивать уровень риска и интрепретировать полученные значения показателей риска.
	ОПК-3: Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.1 Принимает обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	– знать: методы минимизации и предотвращения стратегических рисков, критерии выбора оптимальных решений на основе теории игр. – уметь: формулировать превентивные мероприятия и разрабатывать план мероприятий по снижению стратегических рисков.
		ОПК-3.2 Самостоятельно определяет условия реализации организационно-управленческих решений в сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среде	– знать: нормативно-правовые основы управления стратегическими рисками, концепцию и экономический механизм управления стратегическими рисками. – уметь: использовать сценарный подход для прогнозирования развития рисковой ситуации и определять условия сценариев.
		ОПК-3.3 Оценивает последствия альтернативных вариантов организационно-управленческих решений	– знать: возможные социально-экономических последствия управления стратегическими рисками. – уметь:

			прогнозировать последствия решений по снижению стратегических рисков.

– Универсальные компетенции

Наименование категории (группы) УК	Код и наименование УК	Код и наименование индикатора достижения УК	Планируемые результаты обучения
Системное и критическое мышление	УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3 Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски	– знать: сущность, принципы системного подхода, методологию принятия управленческих решений при управлении стратегическими рисками. – уметь: выявлять варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***3 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*зачет*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***108***	*108*
	зачетных единиц	***3***	*3*
Лекции, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***6***	*6*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Курсовая работа / проект, *академ. час.*	***0***	*0*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*	***0***	*0*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*	***87***	*87*
в форме практической подготовки	***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*	***9***	*9*
в форме практической подготовки	***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Методологические основы управления стратегическими рисками;

Тема 1.1 Стратегические риски в системе риск-менеджмента компании (Место стратегических рисков системе риск-менеджмента компании. Особенности стратегических рисков. Нормативно-правовые основы управления стратегическими рисками. Цели и задачи управления стратегическими рисками);

Тема 1.2 Идентификация стратегических рисков (Природа формирования стратегических рисков. Подходы к идентификации стратегических рисков. Риски, связанные с выбором стратегии. Риски, связанные с реализацией стратегии.);

Тема 1.3 Организация управления стратегическими рисками (Концепция управления стратегическими рисками. Экономический механизм управления стратегическими рисками. Функционирование модели. Система контроля уровня стратегических рисков.);

Тема 1.4 Разработка противорисковых мероприятий при управлении стратегическими рисками (Способы противодействия стратегическим рискам. Оценка управляющих последствий противорисковых мероприятий. Расходы на недопущение риска);

Раздел 2 Анализ, оценка и прогнозирование рисков;

Тема 2.1 Оценка стратегических рисков (Метод корректировки нормы дисконта. Метод корректировки параметров бизнес-модели. Метод достоверных эквивалентов. Анализ чувствительности критериев стоимости бизнес-модели. Метод сценариев. Анализ вероятностных распределений потоков платежей. Анализ стратегического риска с использованием «дерева решений» (или метода предпочти-тельного состояния). Имитационное моделирование стратегических рисков);

Тема 2.2 Оценка последствий решений при управлении стратегическими рисками (Оценка целевой эффективности стратегии компании. Статистическое моделирование последствий управления стратегическими рисками. Критерии Сэвиджа и Вальда. Критерий Гурвица).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*

дисциплины		всего	в форме практической подготовки
Тема 1.1.	Стратегические риски в системе риск-менеджмента компании	1	
Тема 1.2.	Идентификация стратегических рисков	2	
Тема 1.3.	Организация управления стратегическими рисками	2	
Тема 1.4.	Разработка противорисковых мероприятий при управлении стратегическими рисками	1	
Итого:		**6**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
Раздел 2; Тема 2.1.	Оценка и прогнозирование уровня стратегических рисков	3	
Тема 2.2.	Оценка последствий противорисковых мероприятий при управлении стратегическими рисками	3	
Итого:		**6**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	Темы лабораторных работ	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	Темы курсовых работ (проектов)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение лекционного материала; 3. Изучение теоретического материала.	40	
Раздел 2.	1. Выполнение домашнего задания; 2. Изучение теоретического материала; 3. Подготовка к практическому занятию.	47	
Контроль	*Подготовка к зачёту*	9	
Итого:		**96**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ОПК-2; ОПК-3; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание
Раздел 2.	ОПК-2; ОПК-3; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Домашнее задание; 3. Наблюдение за работой на практическом занятии
Зачет.	ОПК-2; ОПК-3; УК-1	1. Вопросы к зачету; 2. Задачи к зачету

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.
Длительность тестирования – 20 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО СибГИУ.

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО СибГИУ.

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); домашнее задание; наблюдение за работой на практическом занятии.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию домашнего задания

Домашнее задание – это самостоятельная форма учебной деятельности обучающегося, которая осуществляется без непосредственного руководства и контроля со стороны педагогического работника, но по его поручению.

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный ответ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– использование при ответе требований нормативных документов, учебной литературы (обязательное условие);

– использование графических элементов с целью выделения особо значимой информации: таблиц, схем, рисунков и т.п.

Критерии оценки домашнего задания

Наименование параметра оценки	Оценка
Обучающийся выполнил задание в полном объёме; полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала; может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно	отлично

Наименование параметра оценки	Оценка
составленные; излагает материал последовательно и правильно.	
Обучающийся выполнил задание, удовлетворяющее тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает несколько незначительных ошибок.	хорошо
Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке ответа; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.	удовлетворительно
Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений или ответа в целом, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.	неудовлетворительно

12.2.3 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: зачет.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к зачету; задачи к зачету.

13.2 Оценивание обучающегося на зачете

Оценка	Требования к знаниям
зачтено	Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, если он твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по учебной дисциплине.
не зачтено	Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «не зачтено» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. – URL: https://urait.ru/bcode/560651 (дата обращения: 20.03.2026);

2 Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-3502-8. – URL: https://urait.ru/bcode/560309 (дата обращения: 20.03.2026);

3 Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16836-5. – URL: https://urait.ru/bcode/540420 (дата обращения: 20.03.2026);

4 Никонов, В. Управление рисками : Как больше зарабатывать и меньше терять / В. Никонов. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 285 с. - ISBN 978-5-9614-1013-6. – URL: https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961410136.html (дата обращения: 20.03.2026);

5 Чертыковцев, В. К. Математическая теория рисков. Анализ рисков в социально-экономической сфере : учебник для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 102 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14457-4. – URL: https://urait.ru/bcode/558358 (дата обращения: 20.03.2026);

6 Жуковский, В. И. Оценка рисков и многошаговые позиционные конфликты : учебник для вузов / В. И. Жуковский, М. Е. Салуквадзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08782-6. – URL: https://urait.ru/bcode/586421 (дата обращения: 20.03.2026).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для

авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Бизнес-аналитик;
– Р7-Офис.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий);
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.04.02 «Менеджмент».

Составитель(и):

заведующий кафедрой Иванова Елена Владимировна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Директор ЧОУ ДПО «Региональный центр подготовки персонала «Евраз-Сибирь» А.В. Домнышев

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один правильный ответ.

1 Контракты, предусматривающие некоторые формы кратко- и долгосрочного инвестирования, торговля которыми осуществляется на финансовых рынках:

а) финансовые методы;

б) финансовые инструменты;

в) технические средства управления финансами;

г) все перечисленное верно.

2 Обыкновенные акции – это:

а) финансовый механизм;

б) финансовый метод;

в) финансовый инструмент.

3 Средневзвешенная стоимость капитала является главным критериальным показателем оценки:

а) эффективности формирования капитала;

б) эффективности использования капитала;

в) рентабельности капитала.

4 Дисконтирование – это процесс:

а) определение будущей стоимости сегодняшних денег;

б) определение текущей стоимости будущих денежных средств;

в) учет инфляции;

г) все вышеперечисленное.

5 Действительная (текущая) стоимость денег:

а) стоимость средств в данный момент времени;

б) сумма будущих денежных поступлений, приведенных с учетом определенной ставки процента к настоящему периоду;

в) сумма средств, которую необходимо вложить в инвестиционный проект сегодня.

6 Инвестиционный риск:

а) риск, связанный с вложением средств в реальные инвестиционные проекты;

б) вероятность сокращения финансовых доходов, сведения финансового результата к нулю или отрицательному значению в ситуации неопределенности условий инвестиционной деятельности;

в) снижение прибыли, доходов, потери капитала и др .;

г) вероятность снижения инвестиционной активности.

7 Диверсификация инвестиционного портфеля:

а) представляет собой уменьшение числа составляющих инвестиционного портфеля с целью снижения инвестиционных рисков;

б) представляет собой расширение или изменение числа составляющих инвестиционного портфеля с целью снижения инвестиционных рисков;

в) это инвестиционная стратегия, направленная на повышение ликвидности инвестиционного портфеля.

8 Для приведения разновременных результатов, затрат и эффектов инвестиционного проекта к текущему (или какому-либо другому конкретному) моменту используется

а) норма (ставка) дисконта, равная приемлемой для инвестора нормы дохода на капитал;

б) учетная ставка ЦБ РФ;

в) доходность государственных ценных бумаг.

9 Та норма дисконта, при которой значение приведенных эффектов равно приведенным капитальным вложениям — это:

а) внутренняя норма доходности проекта;

б) ставка дисконтирования;

в) ставка Фишера.

10 Вложение капитала в инвестиционные проекты или финансовые инструменты, ожидаемый уровень чистой инвестиционной прибыли по которым примерно соответствует норме инвестиционной прибыли, сложившейся на инвестиционном рынке, — это:

а) высокодоходные инвестиции;

б) низкодоходные инвестиции;

в) среднедоходные инвестиции

11 Рыночная цена акций выше, чем их внутренняя стоимость. Данная ситуация свидетельствует о том, что эти акции необходимо:

а) покупать;

б) продавать;

в) держать.

12 Внутренняя стоимость акции — это:

а) стоимость акции, рассчитанная на основе стоимости чистых активов;

б) ликвидационная стоимость акции;

в) экспертная оценка аналитика;

г) стоимость акции, рассчитанная как текущая стоимость будущих дивидендов;

д) курсовая стоимость, скорректированная на величину выплаченных текущих дивидендов

13 Чем ниже коэффициент бета акций, тем риск инвестирования в них:

а) ниже;

б) выше.

14 Отрицательное значение коэффициента бета свидетельствует о том, что цена акции изменяется в направлении:

а) соответствующем направлению движения рынка;

б) обратном общему изменению рынка;

в) не зависящем от движения рынка

15 Какой опцион можно исполнить точно в день истечения срока действия опционного контракта:

а) американский;

б) европейский;

в) колл-опцион;

г) пут-опцион.

16 Что из ниже перечисленного относят к деривативам:

а) опционы;

б) облигации;

в) векселя;

г) коносаменты

17 Доходность и риск актива, как правило, имеют зависимость:

а) прямую;

б) обратную;

в) нулевую.

18 Метод исследования, при котором изучаемая система заменяется моделью, с достаточной точностью описывающей реальную систему, с которой проводятся эксперименты с целью получения информации об этой системе. Такую модель можно «проиграть» во времени, как для одного испытания, так и заданного их множества. При этом результаты будут определяться случайным характером процессов:

а) имитационное моделирование;

б) структурно-динамический анализ;

в) факторный анализ;

г) процессно-стоимостной анализ

19 Среднее (взвешенное по вероятностям возможных значений либо по плотности распределения) значение случайной величины называется …

а) математическим ожиданием;

б) среднеквадратическим отклонением;

в) дисперсией;

г) ковариацией

20 Мера разброса значений случайной величины относительно её математического ожидания называется …

а) математическим ожиданием;

б) среднеквадратическим отклонением;

в) дисперсией;

г) ковариацией

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

1 Устный опрос на лекции / практическом занятии

Раздел 1. Методологические основы управления стратегическими рисками

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение стратегических рисков.

2 В чем состоит значимость стратегических рисков системе риск-менеджмента компании?

3 В чем состоят особенности и природа формирования стратегических рисков?

4 Какие Вы знаете подходы к идентификации стратегических рисков?

5 Назовите риски, связанные с выбором стратегии.

6 Приведите примеры рисков, связанных с реализацией стратегии

7 В чем состоит экономический механизм управления стратегическими рисками?

8 Что включает система контроля уровня стратегических рисков?

9 Какие существуют способы противодействия стратегическим рискам?

10 Что включают расходы на недопущение риска?

Раздел 2. Анализ, оценка и прогнозирование рисков

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Дайте определение понятия «дерева решений»?

2 Как проводится анализ стратегического риска с использованием «дерева решений»?

3 В чем состоит отличие метод корректировки нормы дисконта от метода корректировки параметров бизнес-модели?

4 В чем состоит суть метода достоверных эквивалентов?

5 Как проводится анализ чувствительности критериев стоимости бизнес-модели?

6 Поясните использование метода сценариев для оценки стратегических рисков.

7 В чем особенности анализа вероятностных распределений потоков платежей при управлении стратегическими рисками?

8 Назовите этапы имитационного моделирования стратегических рисков.

9 Как можно оценить целевую эффективность стратегии компании?

10 Что такое критерии Сэвиджа и Вальда, критерий Гурвица, для каких целей они используются?

2 Выполнение домашнего задания

Домашнее задание, теоретический и методический материал для самостоятельного его выполнения представлены в методических указаниях к практическим занятиям и организации самостоятельной работы обучающихся.

Пример домашнего задания по разделу 1:

Сравните Стандарт COSO ERM и Стандарт по управлению рисками FERMA в части терминологии и места управления стратегическими рисками в стратегическом управлении компанией.

Пример домашнего задания по разделу 2:

Руководство предприятия планирует диверсифицировать свою деятельность и осуществить выпуск нового продукта. С этой целью необходимо принять решение в пользу одной из альтернатив: организовать отдельное производство для создания нового продукта, переоборудовать существующий цех или продать патент на новый продукт другому субъекту хозяйствования. Размер дохода, который организация может получить, зависит от состояния рынка, который может быть благоприятным с вероятностью 0,55 либо неблагоприятным с вероятностью 0,45. Размеры ожидаемого финансового результата всех трех альтернатив отражены в табл. 1. Определить оптимальное стратегическое решение для предприятия по критерию максимизации ожидаемого финансового результата.

Таблица 1 - Ожидаемый финансовый результат альтернативных решений

Стратегия	Действие предприятия	Ожидаемый финансовый результат, ден. ед.	
		благоприятное состояние рынка	неблагоприятное состояние рынка
1	Отдельное производство	400000	-340000
2	Реконструкция	200000	-40000
3	Продажа патента	20000	20000

3 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Пример заданий по разделу 1:

Задание 1. В процессе качественного анализа выявлены пять видов риска, которым может подвергаться проект в процессе его реализации. Перед экспертами стоит задача проранжировать эти риски (представить в порядке их важности: ранг 1 присваивался наиболее рискованному проекту) по степени возможного их влияния на уровень потерь. Результаты оценок этих рисков пятью экспертами (ранговые последовательности) представлены в таблице. Требуется вычислить коэффициент конкордации и охарактеризовать степень согласованности мнений экспертов. Для проведения расчетов рекомендуется использовать программу MS Excel.

Таблица 1 – Ранговые последовательности оценки рисков

Эксперты (m)	Виды риска (n)

1					
2					
3					
4					
5					
Суммарный ранг по каждому виду риска					
Отклонение от средней суммы рангов					
Квадрат отклонения от средней суммы рангов					

Задание 2. В процессе качественного анализа выявлены три вида стратегических риска, которым может подвергаться деятельность организации. Перед экспертами стоит задача проранжировать эти риски (представить в порядке их важности: ранг 1 присваивался наиболее рискованному проекту) по степени возможного их влияния на уровень потерь. Результаты оценок этих рисков четырьмя экспертами (ранговые последовательности) представлены в таблице. Требуется вычислить коэффициент конкордации и охарактеризовать степень согласованности мнений экспертов. Для проведения расчетов рекомендуется использовать программу MS Excel.

Таблица 1 – Ранговые последовательности оценки рисков

Эксперты (m)	Виды риска (n)		
1			
2			
3			
4			
Суммарный ранг по каждому виду риска			
Отклонение от средней суммы рангов			
Квадрат отклонения от средней суммы рангов			

Задание 3. Кейс 2. Биохимическая лаборатория [2]

Небольшая компания, занимающаяся разработкой новых средств бытовой химии, управляет биохимической лабораторией. Недавно сотрудники лаборатории нашли новое интересное решение для средства чистки ковровых покрытий. Потенциально это средство может принести весьма значительные прибыли, но компания не имеет достаточных финансовых ресурсов, для того, чтобы вывести это средство на рынок так, чтобы полностью реализовать его рыночный потенциал. Президент компании рассматривает следующие три возможности.

1. Довести исследования до конца и попытаться вывести средство на рынок за счет собственных средств. Это потребует $2 млн. инвестиций в разработку конечного продукта и $500 тыс. на продвижение средства на рынок. Такие средства у компании имеются. Однако в этом случае дальнейшая рыночная история средства будет

сильно зависеть от действий крупных компаний. Анализ рыночной ситуации показывает, что наиболее вероятно (65%) получение в течение следующего года $12 млн. валового дохода от продаж. При менее благоприятных обстоятельствах компания получит не более $6 млн. (вероятность этого 25%). И, наконец, в случае высокой активности в этом сегменте рынка других компаний (вероятность 10%), будет получено только $2 млн. Дальше чем на год аналитики предпочитают не заглядывать, так как неопределенность оценок становится слишком велика.

2. Продать свои разработки крупной компании. Это не потребует никаких инвестиций и может принести в среднем $5 млн.

3. Найти необходимые средства у стороннего инвестора и профинансировать программу исследований и продвижение средства на рынок в полном объеме. Для этого потребуется $5.5 млн. на разработку конечного продукта и $9 млн. на продвижение средства на рынок. Таким образом, $12 млн. вложит в дело инвестор. При этом прибыли (после компенсации издержек) придется делить пополам. В этом случае с вероятностью 50% от продажи средства за тот же период будет получено $35 млн. В более сложной ситуации, вероятность которой оценивается в 25%, можно будет получить только $25 млн. И в худшем случае будет получено только $15 млн.

Требуется:

1. Определить величину ожидаемых доходов и риска в каждом конкретном случае с использованием имитационного моделирования.

2. Какое решение вы считаете лучшим? Обоснуйте свой ответ.

Задание 4. Выявите риски, с которыми столкнулась компания «Puma», проведите их качественный анализ путем построения карты рисков, оцените степень риска для компании в целом (см. кейс ниже).

Задание 5. Оцените, какие риски для компании возникли бы в России. Постройте карту рисков, с которыми столкнулась бы компания «Puma» в России (см. кейс ниже).

Задание 6. Сделайте прогноз развития ситуации (см. кейс ниже) по трем вариантам: оптимистичному, среднему и пессимистичному. К какому варианту развития событий склоняетесь Вы?

Задание 7. В качестве топ-менеджера компании какое решение Вы бы приняли (см. кейс ниже): наказывать или нет сотрудников отдела дизайна компании «Puma»?

Задание 8. Следует ли компании менять свою производственную и сбытовую стратегию (например, выносить производство продукции в те регионы, где планируется ее сбыт) (см. кейс ниже)?

КЕЙС

Франц Кош приехал на работу раньше обычного. Сегодня ему предстояло провести несколько важных встреч и переговоров

относительно сложившейся ситуации в филиале его компании в Объединенных Арабских Эмиратах.

Франц Кош всего год назад занял пост генерального директора всемирно известной компании «Puma» и ранее не сталкивался с подобными проблемами в филиалах. До своего назначения в 2010 году Кош вплотную работал с экс-главой фирмы Йоханом Зейтцем и другими членами совета директоров. Вместе они разрабатывали план развития компании на ближайшие пять лет, который получил название «Снова в атаку». План предусматривал совершенствование деятельности компании Puma по целому ряду направлений, сотрудничество с новыми известными дизайнерами, модельерами и звездами спорта. И вот такая нелепая история, в которой оказался филиал компании в ОАЭ, могла существенно подорвать репутацию компании в странах Восточно-Азиатского региона и нарушить планы развития копании.

В офисе Франца Коша уже ждал факс из ОАЭ со статей, озаглавленной «Оскорбительная выходка «Puma». В статье недвусмысленно было написано, что граждане ОАЭ считают оскорбительным носить обувь данной компании, использовавшей цвета национального флага ОАЭ на линии кроссовок, поскольку получается, что человек будет наступать на национальный флаг. В довершение всего, газета разместила фотографию этих кроссовок на передовице. Газета призывала граждан страны к демонстрации против «Puma» на следующий день. Франц Кош вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации.

«Puma» вышла на рынок спортивной обуви и одежды в 1948 году, на сегодняшний день она является одним из крупнейших в мире производителей спортивной одежды, обуви и аксессуаров. Компания экипирует национальные футбольные команды Австрии, Украины, Болгарии, Чехии, Египта, Израиля, Латвии, Молдавии, Польши.

Все началось в 1924 году в небольшом баварском городке Герцогенаурах, где была основана членами семьи Дасслер фирма под названием «Обувная фабрика братьев Дасслер» («Gebruder Dassler Schuhfabrik»). В семье было два брата – Адольф и Рудольф. Первый занимался организацией производства и созданием новых моделей и видов обуви, а на плечах второго лежала задача по сбыту этой продукции. К 1925 году фирма возросла до таких масштабов, что Адольф решает реализовать свою давнюю мечту. Как заядлый игрок в футбол, он придумывает и сшивает футбольные бутсы с металлическими шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так появилась первая шипованная обувь, впоследствии ставшая довольно популярной. Производство возрастает до такой степени что уже не помещается во дворе, прилежащем к дому семьи. Поэтому в 1927 году арендуется целое здание для фабрики. Штат уже насчитывает 25 сотрудников, а в день производится 100 пар обуви.

Позже это здание выкупается семьей Дасслеров, и они переезжают жить в неподалеку стоящий от фабрики маленький домик.

Спустя год некоторые спортсмены впервые выступили в обуви «Дасслер» на олимпиаде, которая проходила в Амстердаме. И уже в 1932 году в Лос-Анджелесе немцем Артуром Йонатом, обутым в обувь от братьев, завоевывается бронзовая медаль в забеге на 100 метров. А самым успешным годом для компании стал 1936 – на берлинской олимпиаде чернокожим американским бегуном Джесси Оуэном в обуви «Дасслер» было выиграно четыре золотые медали. Во время игр почти каждый второй игрок сборной по футболу был обут в обувь Dassler.

Несмотря на победы, понимание между братьями постепенно исчезает. Весной 1948 года братья решили разделить семейное дело на две части. Так Адольф назвал свою компанию «Adidas», а Рудольф выбрал в качестве названия «Puma». Теперь братья стали конкурентами. Это противоборство между компаниями проявляется и в наши дни.

Начав с производства специализированной одежды для спортсменов, к девяностым годам XX века «Puma» стала выпускать стильную одежду для города и отдыха.

Сегодня компания поставляет свою продукцию в более чем 80 стран мира. Многие знаменитые спортсмены одержали в экипировке «Puma» свои победы. Но марка интересна не только поклонникам спорта, но и людям, активно интересующимся модой и предпочитающим спортивный стиль в одежде. Для разработки своих коллекций «Puma» привлекает к сотрудничеству модных дизайнеров: Marcel Wanders, Alexander McQueen (линия мужской и женской обуви), Christy Turlington (линия одежды для занятий йогой, коллекция Nuala), а также Jil Sander, Neil Barrett и других.

Стиль «Puma» – это движение, танцы, прогулки и отдых. Яркие, нестандартные коллекции «Puma» помогают создать уникальный, ни на что непохожий образ каждому, кто переступит порог магазина спортивного гиганта.

В магазинах «Puma» могут одеться не только те, кто неотрывно следит за веяниями моды, но и люди, предпочитающие проверенные временем модели кроссовок, кедов, костюмов и джинсов «Puma». Не переставая следовать за последними тенденциями, бренд «Puma» в своих коллекциях обновляет ретро модели. Любимые покупателями кроссовки «Puma», выполненные с применением новых технологий, сохраняют дизайн и стиль первых и самых популярных моделей прошлых лет. «Puma» придумала и реализовала новый стиль в моде – sportlifestyle – сочетание практичности и спортивного шика.

Объединенные Арабские Эмираты – молодая страна, образованная из семи независимых эмиратов – Абу-Даби, Дубай, Шарджа, Аджман, Умм-Аль-Кувейн, Рас-Аль-Хайма и Фуджейра в 1971 году.

Открытие крупных месторождений нефти превратило ОАЭ в современное государство, а удачное расположение вблизи основных транспортных маршрутов, великолепные климатические условия и современные отели с развитой инфраструктурой сделали государство одним из важнейших туристических центров.

Государство возглавляется президентом Объединённых Арабских Эмиратов, которым является эмир крупнейшего эмирата Абу-Даби. Столицей Объединённых Арабских Эмиратов также является столица эмирата Абу-Даби город Абу-Даби.

Первым президентом ОАЭ был избран шейх Заед Аль Нахайян. Его старший сын шейх Халифа Аль Нахайян был избран на этот пост в ноябре 2004 г. после смерти отца. Принимая бразды правления новой страной, шейх Заед заявил, что направит средства от продажи главного природного богатства – нефти – на преобразование страны и творение блага для ее народа. «Мы построим общество, обеспеченное жильем, питанием, медицинским обслуживанием и образованием», – обещал он жителям рыбацких деревушек и оазисов. Прошедшие годы показали, что эти обещания стали реальностью.

ОАЭ стали символом стремительного прогресса во всех областях экономики и социальной сферы, экономически процветающим государством с одним из самых высоких уровней жизни в мире, центром деловой и торговой активности региона Персидского залива и на Ближнем Востоке.

Флаг ОАЭ был принят 2 декабря 1971, в этот же день состоялось его первое поднятие.

Флаг Объединенных Арабских Эмиратов – три равновеликие горизонтальные полосы (зеленая, белая, черная) с широкой красной вертикальной полосой на стороне флагштока. По отдельности каждый из цветов также имеет свое значение. Красная полоса (по вертикали) напоминает исторический красный флаг Эмиратов. Зеленая символизирует плодородие, белая – нейтралитет, черная – нефтяные богатства.

Население ОАЭ – 4,8 млн. человек, подавляющее большинство из которых (80,3 %) – экспатрианты (трудовые мигранты). Коренное население общей численностью 948 тыс. человек (19,7 %) в основном представлено мусульманами-суннитами. Сунниты – последователи наиболее многочисленного направления в исламе. Сунниты делают особый акцент на следовании Сунне пророка Мухаммеда (его поступкам и высказываниям), на верности традиции, на участии общины в выборе своего главы – халифа.

Осенью 2011 года «Puma» запустила ограниченную линию обуви, окрашенной в цвета флага Объединенных Арабских Эмиратов. Таким образом компания хотела отметить 40-летие деятельности своего филиала в этой стране Филиал компании «Puma» в ОАЭ не имел собственного производства. Он являлся лишь представительством

транснациональной компании, получающим товар из других стран, в первую очередь из Германии, и предлагающим его в розничные сети магазинов спортивной одежды, включая несколько собственных фирменных магазинов.

В понедельник 28 ноября 2011 года директору компании «Puma» Францу Кошу принесли факс с копией арабской газеты с заголовком на передовице «Оскорбительная выходка «Puma», в которой было сказано, что дизайн кроссовок, производимых компанией, был выполнен в цветах флага Объединенных Арабских Эмиратов. Статья преподносила этот факт как знак глубокого неуважения к стране со стороны транснационального гиганта.

Франц Кош немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне кроссовок. Он знал, что кроссовки принадлежали к среднеценовому диапазону линии спортивной обуви, дизайн которых специально был разработан к юбилею деятельности компании в данной стране. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн кроссовок действительно основан на панарабских цветах, присутствующих на флаге ОАЭ. Панарабскими цветами являются: красный, чёрный, белый и зелёный, которые присутствуют на флагах стран арабского Восстания. Первые три цвета представлены на флагах Египта и Йемена; вместе с зелёным они присутствуют также на флагах Ирака, Иордании, Кувейта, Палестины, Сомалиленда, Судана, Сирии, Объединённых Арабских Эмиратов и Западной Сахары.

Данные кроссовки только что поступили в продажу в ОАЭ, и сотрудники компании надеялись, что кроссовки будут пользоваться спросом у местного населения, так как они будут символизировать патриотизм каждого, кто их носит. В другие страны арабского мира данная линия кроссовок никогда не поставлялась.

В ходе дня последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках в филиал компании в ОАЭ сотрудников угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и предумышленные действия по осквернению государственного флага и оскорблению чувств граждан ОАЭ.

По местному телевидению в ОАЭ то и дело показывали различных представителей власти, общественности и бизнеса, высказывающихся по поводу инцидента с кроссовками. Так, Абдулла Амарати, общественный деятель, высказался следующим образом: «Они должны иметь в виду культурные особенности народа ОАЭ. Флаг представляет собой очень священный символ для ОАЭ. Он не может быть тривиальным, как обувь». Ахмед Сей, бизнесмен, добавил, что в то время как в некоторых странах флаг может быть представлен в любой форме, как любой аксессуар, это никогда не будет приемлемо в Объединенных Арабских Эмиратах. «Вы не можете носить флаг вашей страны на ногах. Это просто неуважительно».

Рамзи Халаф, арабский эмигрант, работающий в сфере рекламы и маркетинга, сказал, что он был разочарован, что такие крупные международные марки, как «Puma», допускают подобные ошибки. «Крупные бренды должны понять, что они не могут иметь одну идею для всего мира. Каждая область, где они работают, должна иметь индивидуальные решения, особенно здесь, на Ближнем Востоке, где культурные чувства являются ключевыми, нужно быть очень осторожными».

Информация о выходе новых кроссовок «Puma», окрашенных в панарабские цвета стала быстро распространяться по другим странам Ближнего Востока (Саудовской Аравии, Катару, Кувейту, Ираку, Ирану), где также была встречена с негодованием. Столь стремительное развитие событий не сулило ничего хорошего. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Франц Кош задумался что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб.

Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося скандала.

Пример заданий по разделу 2:

Задание 1. Определить наиболее эффективный метод управления риском из альтернативных, используя различные критерии теории игр.

На мясокомбинате была проведена оценка хозяйственного риска и определены наиболее опасные факторы риска, по которым разработана программа по управлению. В соответствии с данной программой при управлении риском увеличения прямых затрат существует два альтернативных метода управления: самострахование и привлечение средств из внешних источников. Руководство предприятия стоит перед выбором, какой метод управления риском выбрать. Рассмотрев возможности применения альтернативных методов управления в трех возможных ситуациях 1, 2.1 и 2.2, специалисты предприятия рассчитали сумму приведенных затрат предприятия при самостраховании (Ссам) и покрытии ущерба из внешних источников (Свн) (таблица 4). В целях упрощения расчета значения приведенных затрат берутся с отрицательным знаком.

Коэффициент пессимизма равен 0,5. По результатам экспертных оценок получены следующие значения вероятностей возникновения состояний: p(П1) = 0,1; p(П2.1) = 0,6; p(П2.2) = 0,3.

Таблица 4 – Матрица приведенных затрат для выбора способов снижения риска

Ci	Пj , тыс. руб.		
	П1	П2.1	П2.2
С1	-11	-61	-786

C2	0	-1933	-3518

Задание 2. Изучите кейс с позиции указанного участника. Примите решение участвовать / не участвовать в сделке, определите стратегические риски, возникающие у участника в случае принятия того или иного решения, оцените последствия реализации этих рисков для компании.

Участник – Американская фармацевтическая компания «Cosmofarm»

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Cosmofarm», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Капитал фирмы небольшой, но у вас работают многие талантливые научные работники, сумевшие уже разработать целый ряд препаратов и вакцин

Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат Фарм-кубик для лечения болезни Икс. Препарат был назван так Вашей фирмой за специфическую форму его молекул – в виде кубиков. Болезнь Икс приводит к смерти новорожденного в течение двух недель после родов. Своевременное (в течение 24 часов после родов) введение препарата Фарм-кубик обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Икс. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату Фарм-кубик.

Проблема. Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава США. В стране началась эпидемия болезни Икс. Первые 300 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 10 тысяч человек. Болезнь по пока невыясненным причинам продолжает распространяться и может охватить все страны мира. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата Фарм-кубик за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат Фарм-кубик изготавливается из сока так называемого «золотого граната». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге России (Кавказе), где эти гранаты собирают. Других рощ с «золотым гранатом» в мире не существует. Урожай гранатов этого года уже собран. Все 200 кг гранатов находятся на складе фирмы, владеющей рощей – ООО «Кавказская здравница». Этого количества достаточно для вакцинации всех беременных и ликвидации эпидемии.

ООО «Кавказская здравница» – очень маленькая фирма, расположенная на юге России в Северо-Кавказском федеральном округе. Она является единственной в мире фирмой, владеющей

реликтовой рощей, на которой произрастают золотые гранаты. Когда-то это был небольшой семейный бизнес, доставшийся ее директору по наследству от отца. До недавнего времени золотые гранаты вообще не продавались, а полностью потреблялись членами семьи директора этой фирмы. Но его желание организовать свой бизнес способствовало тому, что эти чудесные плоды поступили в продажу и стали известны за пределами России.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Кавказская здравница» в России. Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о про-даже всей партии гранатов…. японской компании «Japan military»!

Руководство ООО «Кавказская здравница» готово продать гранаты только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн долларов.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн долларов. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн) и лично у сотрудников (1 млн). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав США не сможет «выбить» бюджетные деньги из Федеральной резервной системы раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Американские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план…

ООО «Кавказская здравница» приглашает Вас на совместные переговоры с японской компанией «Japan military» в Россию!

Вы знаете, что «Japan military» – один из старейших научно-исследовательских институтов Японии, на счету которого немало значимых открытий в области военных разработок. Когда-то этот институт был самым известным в Японии. Во времена Второй мировой войны он занимался разработкой химического оружия. Однако после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки, институт по поручению Минобороны изменил сферу своей деятельности, начав заниматься исследованием радиоактивных веществ. В последние годы дела в этом институте идут не самым лучшим образом. Финансирование многих исследований было урезано Министерством обороны Японии. Зачем «Japan military» понадобилась партия золотых гранатов, Вам неизвестно. Видимо, это какой-то секретный проект, затеянный Министерством обороны Японии.

Если Вы сумеете купить гранаты, изготовить препарат Фарм-кубик и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (100 млн долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

Задание 3. Изучите кейс с позиции указанного участника. Примите решение участвовать / не участвовать в сделке, определите стратегические риски, возникающие у участника в случае принятия того или иного решения, оцените последствия реализации этих рисков для компании.

Участник – Японский научно-исследовательский институт «Japan military»

Вы работаете в одном из старейших научно-исследовательских институтов Японии, на счету которого немало значимых открытий в области военных разработок. Когда-то ваш институт был самым известным в Японии. Во времена Второй мировой войны он занимался разработкой химического оружия. Однако после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки Ваш институт по поручению Минобороны изменил сферу своей деятельности, начав заниматься исследованием радиоактивных веществ.

В последние годы дела в вашем институте идут не самым лучшим образом. Финансирование многих исследований было урезано Министерством обороны. Однако, несмотря на финансовые сложности, вам удалось разработать уникальный реактив Japan-рубик, способный нейтрализовать радиоактивные вещества, делая их неопасными для жизни людей. Аналогов вашему изобретению в мире больше нет.

Проблема. Вчера вечером вам позвонили из Министерства обороны Японии с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе префектуры Фукусима. Там находится крупнейший в стране могильник радиоактивных веществ.

После мощнейшего землетрясения в Японии, могильник, рассчитанный на срок хранения радиоактивных отходов в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые реакции, которые неминуемо приведут к выбросу в атмосферу радиоактивных веществ уже через 2 недели. Погибнут не только все жители Фукусимы, возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 10 млн человек, в том числе островов Курильской гряды, а также Дальневосточного региона России. Эвакуировать всех жителей невозможно. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности...

Единственным решением является применение реактива Japan-рубик, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать радиоактивные вещества. Этот реактив разработан в вашем НИИ «Japan mili-tary» и назван так за специфическую форму его молекул – в виде ромбиков.

Опытные партии реактива успешно прошли испытания в текущем году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Japan-рубик стабилен только в течение 2 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости, не пострадав при

землетрясении. Оказалось, что оператор может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Japan-рубик изготавливается из ядрышек так называемого «золотого граната». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на Кавказе России, где эти гранаты собирают. Других рощ с золотым гранатом в мире не существует. Урожай гранатов этого года уже собран. Все 200 кг гранатов уже находятся на складе фирмы ООО «Кавказская здравница», владеющей данной рощей. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Japan-рубик.

ООО «Кавказская здравница» – очень маленькая фирма, расположенная на юге России в Северо-Кавказском федеральном округе. Она является единственной в мире фирмой, владеющей реликтовой рощей, на которой произрастают золотые гранаты. Когда-то это был небольшой семейный бизнес, доставшийся ее директору по наследству от отца. До недавнего времени золотые гранаты вообще не продавались, а полностью потреблялись членами семьи директора этой фирмы. Но его желание организовать свой бизнес способствовало тому, что эти чудесные плоды поступили в продажу и стали известны за пределами России.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Кавказская здравница». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии гранатов... американской компании «Cosmofarm»!

Руководство ООО «Кавказская здравница» готово продать гранаты только оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. долларов.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. долларов. Это все, что есть на счету вашего научно-исследовательского института. Минобороны Японии не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Парламенте, а на это нужно порядка двух недель, к тому же после мощнейшего землетрясения свободных средств в бюджете страны просто нет; японские банки требуют предоставить подробный бизнес-план, который они рассмотрят в течение месяца, а к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника радиоактивных веществ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только профинансировать Вашу встречу (проезд и проживание) с ООО «Кавказская здравница» в России, но тут выяснилось, что на этих же переговорах будет и президент американской фармацевтической компании «Cosmofarm»!

Вы знаете, что «Cosmofarm» – новая фармацевтическая фирма, возникшая несколько лет назад на «пустом месте». Капитал фирмы небольшой, но у них работают многие талантливые научные работники, сумевшие уже разработать целый ряд препаратов и вакцин, хорошо известных, в том числе и в Японии. Зачем «Cosmofarm» понадобилась

вся партия золотых гранатов, Вам неизвестно. Видимо, это какой-то секретный проект, затеянный американцами.

Если Вам удастся купить золотые гранаты, изготовить реактив Japan-рубик и ликвидировать приближающуюся катастрофу в префектуре Фукусима, то Ваш институт станет головным в системе Министерства обороны. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы, возрождение былой репутации и уважение общественности.

Задание 4. Изучите кейс с позиции указанного участника. Примите решение участвовать / не участвовать в сделке, определите стратегические риски, возникающие у участника в случае принятия того или иного решения, оцените последствия реализации этих рисков для компании.

Участник – ООО «Кавказская здравница»

Ваша фирма расположена на юге России в Северо-Кавказском федеральном округе. Она является единственной в мире фирмой, владеющей реликтовой рощей, на которой произрастают золотые гранаты. Когда-то это был небольшой семейный бизнес, доставшийся Вам по наследству от отца. До недавнего времени золотые гранаты вообще не продавались, а полностью потреблялись членами Вашей семьи. Но Ваше желание организовать свой бизнес способствовало тому, что эти чудесные плоды поступили в продажу и стали известны за пределами России.

До последнего времени чудесные свойства золотых гранатов не были изучены. Но вот несколько зарубежных организаций (американская фармацевтическая компания «Cosmofarm» и японский научно-исследовательский институт «Japan military») проявили интерес к Вашим гранатам. Они уже закупали у вас несколько килограммов этих гранатов для проведения научных опытов в прошлом году. Результаты их исследований Вам неизвестны. Но, судя по тому, что обе эти организации пожелали в этом году приобрести у Вас сразу всю партию золотых гранатов, Вы заключаете, что эти гранаты и впрямь обладают чудесными свойствами. Поэтому в процессе телефонных переговоров Вы выставили свои жесткие условия зарубежным партнерам: Ваше ООО «Кавказская здравница» готово продать гранаты только все оптом (200 кг – урожай этого года), начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. долларов. Конечно, Вы заинтересованы продать гранаты как можно дороже, именно поэтому и пригласили в Россию руководителей этих двух зарубежных организаций, чтобы сыграть на их интересах и попытаться получить побольше денег.

О своих партнерах по переговорам Вам известно весьма немногое. «Cosmofarm» – новая фармацевтическая фирма, возникшая несколько лет назад на «пустом месте». Капитал фирмы небольшой, но у них работают многие талантливые научные работники, сумевшие уже

разработать целый ряд препаратов и вакцин, хорошо известных, в том числе и в России.

«Japan military» – один из старейших научно-исследовательских институтов Японии, на счету которого немало значимых открытий в области военных разработок. Когда-то этот институт был самым известным в Японии. Во времена Второй мировой войны он занимался разработкой химического оружия. Однако после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки, институт по поручению Минобороны изменил сферу своей деятельности, начав заниматься исследованием радиоактивных веществ. В последние годы дела в этом институте идут не самым лучшим образом. Финансирование многих исследований было урезано Министерством обороны Японии.

Проблема: помните, что золотые гранаты – продукт скоропортящийся, поэтому он не может долго лежать на складе! Вы должны продать его во время этой трехсторонней встречи, иначе останетесь и без денег, и без товара!

Задание 5. Определить факторы рисков, выявленных в задании 2 данной темы.

Порядок выполнения задания

1. Дать экспертную оценку важности каждого фактора риска в баллах. Результат представить в столбце 2 таблицы.

2. Дать экспертную оценку вероятности реализации каждого фактора риска. Результат представить в столбце 3 таблицы.

3. Рассчитать балл риска по каждому фактору риска компании как произведение важности фактора в баллах (Bi) на вероятность (pi). Результат представить в столбце 4 таблицы.

4. Произвести ранжирование всех факторов риска. Результат представить в столбце 5 таблицы.

5. Определить общий балл риска компании путем суммирования баллов по отдельным факторам риска. Результат представить в таблице.

6. Рассчитать средний балл риска предприятия путем деления итогового балла риска на число факторов стратегического риска. Результат представить в таблице.

Таблица – Таблица для проведения качественного анализа стратегического риска

Факторы риска	Важность фактора (Bi)	Вероятность (pi)	Балл фактора риска	Ранг фактора
…				
…				
…				
n. …				
Итоговый балл риска				
Средний балл риска				

7. Определить группы факторов риска, имеющих балл риска выше среднего.

Задание 6. Составить матрицу возможностей применения способов управления хозяйственным риском предприятия для наиболее значимых факторов хозяйственного риска предприятия, используя таблицу.

По таблице проверить возможности совместного применения выбранных способов управления факторами хозяйственного риска.

Сформулировать предложения по управлению факторами риска.

Таблица – Возможности применения методов управления факторами стратегического риска предприятия

Группа факторов риска	Факторы риска	Варианты поведения							
		Уклонение от риска	Принятие рисков					Передача рисков через	
			Страхование	Организационно-экономические мероприятия			Покрытие из внешних источников	страхование	заключение контрактов
				Диверсификация	Разработка тактических планов действий	Мониторинг факторов риска			
Политические									
Производственные									
Инновационные									

Задание 7. Составить матрицу возможностей применения способов управления хозяйственным риском предприятия для наиболее значимых факторов хозяйственного риска предприятия, используя таблицу.

По таблице проверить возможности совместного применения выбранных способов управления факторами хозяйственного риска.

Сформулировать предложения по управлению факторами риска.

Таблица – Возможности применения методов управления факторами стратегического риска предприятия

Группа факторов риска	Факторы риска	Варианты поведения							
		Уклонение от риска	Принятие рисков					Передача рисков через	
			Страхование	Организационно-экономические мероприятия			Покрытие из внешних источников	страхование	заключение контрактов
				Диверсификация	Разработка тактических планов действий	Мониторинг факторов риска			
Природно-климатические									
Макроэкономические									

Коммерческие									

Задание 8. Составить матрицу возможностей применения способов управления хозяйственным риском предприятия для наиболее значимых факторов хозяйственного риска предприятия, используя таблицу.

По таблице проверить возможности совместного применения выбранных способов управления факторами хозяйственного риска.

Сформулировать предложения по управлению факторами риска.

Таблица – Возможности применения методов управления факторами стратегического риска предприятия

Группа факторов риска	Факторы риска	Варианты поведения							
		Уклонение от риска	Принятие рисков					Передача рисков через	
			Страхование	Организационно-экономические мероприятия			Покрытие из внешних источников	страхование	заключение контрактов
				Диверсификация	Разработка тактических планов действий	Мониторинг факторов риска			
Экологические									
Финансовые									
Управленческие									

Задание 9. Составить матрицу возможностей применения способов управления хозяйственным риском предприятия для наиболее значимых факторов хозяйственного риска предприятия, используя таблицу.

По таблице проверить возможности совместного применения выбранных способов управления факторами хозяйственного риска.

Сформулировать предложения по управлению факторами риска.

Таблица – Возможности применения методов управления факторами стратегического риска предприятия

Группа факторов риска	Факторы риска	Варианты поведения							
		Уклонение от риска	Принятие рисков					Передача рисков через	
			Страхование	Организационно-экономические мероприятия			Покрытие из внешних источников	страхование	заключение контрактов
				Диверсификация	Разработка тактических планов действий	Мониторинг факторов риска			
Рыночные									
Политические									
Производственные									

4 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Место стратегических рисков системе риск-менеджмента компании

2 Особенности стратегических рисков

3 Нормативно-правовые основы управления стратегическими рисками

4 Цели и задачи управления стратегическими рисками

5 Природа формирования стратегических рисков

6 Подходы к идентификации стратегических рисков

7 Риски, связанные с выбором стратегии

8 Риски, связанные с реализацией стратегии

9 Концепция управления стратегическими рисками

10 Экономический механизм управления стратегическими рисками

11 Функционирование модели

12 Система контроля уровня стратегических рисков

13 Способы противодействия стратегическим рискам

14 Оценка управляющих последствий противорисковых мероприятий

15 Расходы на недопущение риска

5 Примеры задач к экзамену для промежуточной аттестации

Задача 1. Компания рассматривает инвестиционный проект по производству нового продукта. Руководство компании полагает, что наиболее существенное влияние на реализацию проекта окажут объем производства, переменные затраты и цена. Методом экспертных оценок установлены диапазоны изменений ключевых переменных и распределения вероятностей (таблица 1). Значения остальных переменных подразумеваются относительно неизменными (таблица 2). Предполагается, что ключевые переменные имеют нормальное распределение.

Проведите имитационный и вероятностный анализ риска данного проекта (200 имитаций).

Таблица 1– Ключевые варьируемые параметры проекта

Показатели	Сценарий			
	наихудший, p=0,1	плохой, p=0,15	наилучший, p=0,25	наиболее вероятный, p=0,5
Объем производства, V, тыс.шт.	800	1000	2000	1500
Цена, P, руб./шт.	20	30	50	40
Удельные переменные затраты, U, руб./шт.	40	25	15	20

Таблица 2 – Неизменяемые параметры проекта

Показатели	Наиболее вероятное значение
Постоянные затраты, F, тыс. руб.	3000
Амортизация, Am, тыс. руб.	2000
Ставка дисконтирования, r, доли ед.	0,1
Срок проекта, n, лет	5
Начальные инвестиции, Inv_0, тыс. руб.	30000
Ставка налога на прибыль, T, доли ед.	0,2

Задача 2. Компания «Эквадор» рассматривает две взаимоисключающих стратегии: реализацию проектов, предусматривающих одинаковые стартовые инвестиции в размере 50000 тыс. руб. и рассчитанных на реализацию в течение 10 лет. Руководство компании, стоимость капитала которой составляет в среднем 10%, определили три сценария получения ежегодных платежей по каждому проекту и вероятности их наступления (таблица 3).

Таблица 3 – Сценарии реализации проектов

Проект	Денежные поступления по вариантам, тыс. руб.		
	пессимистический (p=0,3)	наиболее вероятный (p=0,5)	оптимистический (p=0,2)
I	1200	4000	7000
II	3700	4000	4500

1. Определите критерии NPV, IRR, PI по каждому сценарию.
2. Какая стратегия связана с меньшим риском?
3. Какую стратегию следует рекомендовать к реализации и почему?
4. Проанализируйте вероятность распределения критерия NPV и оцените риск стратегии.

Задача 3. Агропромышленный холдинг может посеять на земельном участке одну из трех культур . Урожайность каждой из культур во многом зависит от погоды, которая может быть засушливой, нормальной или дождливой (влияние других факторов не учитывается). Известна цена $Ц_i$ одного центнера культуры A_i, а также урожайности (ц/га) каждой культуры:

H_{i1} – урожайность при засушливой погоде,

H_{i2} – урожайность при нормальной погоде,

H_{i3} – урожайность при дождливой погоде.

Многолетние наблюдения за погодой данного района показывают, что вероятности засушливой, нормальной и дождливой погоды составляют соответственно p_1, p_2, p_3.

Таблица – Исходные данные

Показатель	Тип зерновой культуры		
	1	2	3
Ц, ден. единиц	3	5	4
H_1, ц / га	2	3	1
H_2, ц / га	1	2	6
H_3, ц / га	2	3	1
p	0,3	0,4	0,3

Требуется: пользуясь критериями Бейеса, выбрать стратегию засева полей, чтобы обеспечить наибольший доход.

Задача 4. Агропромышленный холдинг может посеять на земельном участке одну из трех культур . Урожайность каждой из культур во многом зависит от погоды, которая может быть засушливой, нормальной или дождливой (влияние других факторов не учитывается). Известна цена $Ц_i$ одного центнера культуры A_i, а также урожайности (ц/га) каждой культуры:

H_{i1} – урожайность при засушливой погоде,

H_{i2} – урожайность при нормальной погоде,

H_{i3} – урожайность при дождливой погоде.

Многолетние наблюдения за погодой данного района показывают, что вероятности засушливой, нормальной и дождливой погоды составляют соответственно p_1, p_2, p_3.

Таблица – Исходные данные

Показатель	Тип зерновой культуры		
	1	2	3
Ц, ден. единиц	3	5	4
H_1, ц / га	2	3	1
H_2, ц / га	1	2	6
H_3, ц / га	2	3	1
p	0,3	0,4	0,3

Требуется: пользуясь критериями Вальда, выбрать стратегию засева полей, чтобы обеспечить наибольший доход.

Задача 5. Агропромышленный холдинг может посеять на земельном участке одну из трех культур . Урожайность каждой из культур во многом зависит от погоды, которая может быть засушливой, нормальной или дождливой (влияние других факторов не учитывается). Известна цена $Ц_i$ одного центнера культуры A_i, а также урожайности (ц/га) каждой культуры:

H_{i1} – урожайность при засушливой погоде,

H_{i2} – урожайность при нормальной погоде,

H_{i3} – урожайность при дождливой погоде.

Многолетние наблюдения за погодой данного района показывают, что вероятности засушливой, нормальной и дождливой погоды составляют соответственно p_1, p_2, p_3.

Таблица – Исходные данные

Показатель	Тип зерновой культуры		
	1	2	3
Ц, ден. единиц	3	5	4
H_1, ц / га	2	3	1
H_2, ц / га	1	2	6
H_3, ц / га	2	3	1
p	0,3	0,4	0,3

Требуется: пользуясь критериями Сэвиджа, выбрать стратегию засева полей, чтобы обеспечить наибольший доход.

Задача 6. Агропромышленный холдинг может посеять на земельном участке одну из трех культур . Урожайность каждой из культур во многом зависит от погоды, которая может быть засушливой, нормальной или дождливой (влияние других факторов не учитывается). Известна цена $Ц_i$ одного центнера культуры A_i, а также урожайности (ц/га) каждой культуры:

H_{i1} – урожайность при засушливой погоде,

H_{i2} – урожайность при нормальной погоде,

H_{i3} – урожайность при дождливой погоде.

Многолетние наблюдения за погодой данного района показывают, что вероятности засушливой, нормальной и дождливой погоды составляют соответственно p_1, p_2, p_3.

Таблица – Исходные данные

Показатель	Тип зерновой культуры		
	1	2	3
Ц, ден. единиц	3	5	4
H_1, ц / га	2	3	1
H_2, ц / га	1	2	6
H_3, ц / га	2	3	1
p	0,3	0,4	0,3

Требуется: пользуясь критериями Гурвица (величина параметра для критерия Гурвица задается a=0,8), выбрать стратегию засева полей, чтобы обеспечить наибольший доход.

Задача 7. Руководство предприятия планирует диверсифицировать свою деятельность и осуществить выпуск нового продукта. С этой целью необходимо принять решение в пользу одной из альтернатив: организовать отдельное производство для создания

нового продукта, переоборудовать существующий цех или продать патент на новый продукт другому субъекту хозяйствования. Размер дохода, который организация может получить, зависит от состояния рынка, который может быть благоприятным с вероятностью 0,6 либо неблагоприятным с вероятностью 0,4. Размеры ожидаемого финансового результата всех трех альтернатив отражены в табл. 1. Определить оптимальное стратегическое решение для предприятия по критерию максимизации ожидаемого финансового результата.

Таблица 1 - Ожидаемый финансовый результат альтернативных решений

Стратегия	Действие предприятия	Ожидаемый финансовый результат, ден. ед.	
		благоприятное состояние рынка	неблагоприятное состояние рынка
1	Отдельное производство	600000	-500000
2	Реконструкция	150000	-80000
3	Продажа патента	25000	25000