

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

*Кафедра управления и экономики*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ  
(продвинутый уровень)**

**Б1.В.05**

**год набора - 2023**

<b>Код и наименование направления подготовки:</b>	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
<b>Уровень высшего образования:</b>	магистратура
<b>Направленность (профиль) ОПОП ВО:</b>	Проектная деятельность в государственном управлении
<b>Форма (формы) обучения:</b>	очная, заочная
<b>Квалификация:</b>	магистр

Москва – 2023

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «27» апреля 2022 года, обновлена – протокол №7 от «30» марта 2023 года.

Автор(ы):

Романенко Н.Ю. – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА);

Рецензент(ы):

Голубев С.С. – доктор экономических наук, профессор, начальник отдела Центра прогнозирования развития науки, техники и технологий ФГУП ВНИИ «Центр»

Романенко Н.Ю.

Управление рисками проектов (продвинутый уровень): рабочая программа дисциплины (модуля)/ Романенко Н.Ю. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023

## **I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля).

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда **задач**. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Цель освоения дисциплины (модуля) «Управление рисками проектов (продвинутый уровень)» является изучение понятия, природы и закономерностей возникновения рисков, приемов их выявления, способов оценки, а также методов управления и минимизации экономических рисков, а также моделирование рисков проекта.

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Управление рисками проектов (продвинутый уровень)» являются формирование умения и готовности выпускника в процессе своей профессиональной деятельности разрабатывать и управлять инвестиционными проектами, формирование навыков анализа и оценки рисков проектов; подготовка к работе в реальных условиях неопределенности при проектировании деятельности предприятия.

### **1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина (модуль) «Управление рисками проектов (продвинутый уровень)» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Теория проектного управления», «Проектное управление в государственном секторе», «Проектный анализ», «Финансовый анализ проектов и программ», «Управление проектными командами» и др.

### **1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))**

По итогам освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен обладать следующими компетенциями в соответствии с ФГОС ВО:

*Профессиональные компетенции:*

ПК-1 - Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов;

ПК-3 - Способен планировать и организовывать научные исследования, участвовать в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготавливать обзоры и аналитические исследования по отдельным темам специализации; разрабатывать собственный научный проект

<b>Разделы (темы) дисциплины (модуля)</b>	<b>Код и наименование формируемых компетенций</b>	<b>Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))</b>
Раздел 1. Понятие риска в экономике.	ПК-3 - Способен планировать и организовывать научные исследования, участвовать в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготавливать обзоры и аналитические исследования по отдельным темам специализации; разрабатывать собственный научный проект	ИПК 3.1 Показывает способность проводить анализ и обобщение результатов научно-исследовательских работ с использованием современных достижений научного знания, передового отечественного и зарубежного опыта ИПК 3.2 Показывает способность участия в научно-исследовательской деятельности, сборе и первичной обработке эмпирической информации на основе использования современных методов и технологий обработки данных, средств вычислительной техники и коммуникаций, использования результатов научных исследований для подготовки аналитических записок, обзоров, отчетов и рекомендаций ИПК 3.3 Показывает способность определения и структурирования исследовательской проблемы в области профессиональной деятельности, аргументировать самостоятельный выбор, обосновать объект, предмет, цели, задачи и методы исследования по актуальной проблематике в профессиональной области и организационно обеспечить их реализацию
Раздел 2. Процессы управления рисками в национальных и международных стандартах проектного управления.	ПК-1 - Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно значимых целей,	ИПК 1.1 Показывает понимание основных задач по достижению сформулированных целей, способен участвовать в совместной работе и/или выполнять определенные задания под контролем руководителя; ИПК 1.2 Показывает способность участия в разработке общественно

	<p>формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов;</p>	<p>значимых целей, понимание функциональных задач по их достижению, умение предвидеть экономические последствия подготавливаемых или принятых решений, готовность выполнять отдельные поручения;</p> <p>ИПК 1.3 Показывает способность ставить конкретные цели и задачи, определять их общественно значимые приоритеты, в ясной и понятной форме доводить задания до исполнителей, рационально планировать работу, эффективно делегировать и инструктировать;</p>
<p>Раздел 3. Идентификация, анализ и оценка проектных рисков. Основные виды проектных рисков (инвестиционные, ценовые, кредитные, операционные, налоговые).</p>	<p>ПК-3 - Способен планировать и организовывать научные исследования, участвовать в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготавливать обзоры и аналитические исследования по отдельным темам специализации; разрабатывать собственный научный проект</p>	<p>ИПК 3.1 Показывает способность проводить анализ и обобщение результатов научно-исследовательских работ с использованием современных достижений научного знания, передового отечественного и зарубежного опыта</p> <p>ИПК 3.2 Показывает способность участия в научно-исследовательской деятельности, сборе и первичной обработке эмпирической информации на основе использования современных методов и технологий обработки данных, средств вычислительной техники и коммуникаций, использования результатов научных исследований для подготовки аналитических записок, обзоров, отчетов и рекомендаций</p> <p>ИПК 3.3 Показывает способность определения и структурирования исследовательской проблемы в области профессиональной деятельности, аргументировать самостоятельный выбор, обосновать объект, предмет, цели, задачи и методы исследования по актуальной проблематике в профессиональной области и организационно обеспечить их реализацию</p>
<p>Раздел 4. Методы и инструменты управления проектными рисками</p>	<p>ПК-1 - Способен осуществлять стратегическое управление в интересах государства и отдельных организаций, включая постановку общественно</p>	<p>ИПК 1.1 Показывает понимание основных задач по достижению сформулированных целей, способен участвовать в совместной работе и/или выполнять определенные задания под контролем руководителя;</p> <p>ИПК 1.2 Показывает способность</p>

	<p>значимых целей, формирование условий и разработку организационного механизма получения оптимальных результатов;</p>	<p>участия в разработке общественно значимых целей, понимание функциональных задач по их достижению, умение предвидеть экономические последствия подготавливаемых или принятых решений, готовность выполнять отдельные поручения;</p> <p>ИПК 1.3 Показывает способность ставить конкретные цели и задачи, определять их общественно значимые приоритеты, в ясной и понятной форме доводить задания до исполнителей, рационально планировать работу, эффективно делегировать и инструктировать;</p>
--	--	--

## II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 3 з.е., 108 академических часов. Форма промежуточной аттестации – зачет.

### 2.1. Тематические планы

#### 2.1.1. Тематический план для очной формы обучения

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	семестр/ триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	<b>Понятие риска в экономике</b>						
1.	Введение в управление рисками проектов. Риск-менеджмент	2	2	2	14	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	<b>Процессы управления</b>						

	<b>рисками в национальных и международных стандартах проектного управления</b>						
2	Международные и национальные стандарты по управлению проектами	5		2	13	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	<b>Идентификация, анализ и оценка проектных рисков. Основные виды проектных рисков (инвестиционные, ценовые, кредитные, операционные, налоговые)</b>						
3.	Методы идентификации проектных рисков. Формализованные и ин-	5		2	13	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производ-	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения

	туитивные методы идентификации рисков.					ственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
4	Основные виды проектных рисков (инвестиционные, ценовые, кредитные, операционные, налоговые)	5		2	13	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	<b>Методы и инструменты управления проектными рисками</b>						
5	Агрессивный и консервативный план управления рисками	5		2	13	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
6	Метод декомпозиции	5		2	13	Активное (эмпатиче-	Индивидуальный от-



	бизнес-целей компании для определения зон потенциальных рисков и инициаторы (симптомы) рисков					ское) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	вет; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
7.	Методы контроля управления рисками. Финансовый анализ эффективности	5		2	13	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	<b>Всего по ОФО</b>		<b>2</b>	<b>14</b>	<b>92</b>	<b>Зачет</b>	

### 2.1.2. Тематический план для заочной формы обучения

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	<b>Понятие риска в экономике</b>						
1.	Введение в управление рисками проектов. Риск-менеджмент	1	2	2	30	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы

	<b>Идентификация, анализ и оценка проектных рисков. Основные виды проектных рисков (инвестиционные, ценовые, кредитные, операционные, налоговые)</b>				10		
2	Методы идентификации проектных рисков. Формализованные и интуитивные методы идентификации рисков.	5		2	20	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	<b>Методы и инструменты управления проектными рисками</b>						
3	Метод декомпозиции бизнес-целей компании для определения зон потенциальных рисков и инициаторы (симптомы) рисков	5		2	10	Методы активизации традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
4	Методы контроля управления	5		2	14	Методы активизации традицион-	Индивидуальный ответ; устный

	рисками. Финансовый анализ эффективности					ных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	<b>Всего по ЗФО</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>94</b>	<b>Зачет – 4 ак.ч</b>	

## 2.2. Занятия лекционного типа

### Лекция 1. Введение в управление рисками проектов. Риск-менеджмент

#### Содержание:

1. Ключевая терминология.
2. Процессы управления рисками проектов и ключевые заинтересованные стороны.
3. Формирование культуры управления рисками проектов.
4. Процессы управления рисками проекта.
5. Определение риска проекта. Потенциальные источники рисков проекта.
6. Виды резервов для управления рисками.
7. Эффективность управления рисками в течение жизненного цикла проекта.

#### Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативного материала.

## 2.3. Занятия семинарского типа

### Практическое занятие 1. Введение в управление рисками проектов. Риск-менеджмент

#### Содержание:

1. Ключевая терминология.
2. Процессы управления рисками проектов и ключевые заинтересо-

ванные стороны.

3. Основные направления интеграции системы риск-менеджмента в систему управления организацией.
4. Формирование культуры управления рисками проектов.
5. Процессы управления рисками проекта.
6. Определение риска проекта. Потенциальные источники рисков проекта.
7. Виды резервов для управления рисками.
8. Эффективность управления рисками в течение жизненного цикла проекта.

#### **Задания для подготовки:**

1. Изучить конспекты лекции по теме, подготовить ответы на контрольные вопросы:

- а) Определите в чем заключается сущность риска.
- б) Укажите основные моменты, характерные для рискованной ситуации.

Как

вы считаете, для возникновения рискованной ситуации необходимо наличие всех перечисленных моментов?

г) Укажите основные черты риска. Охарактеризуйте их и приведите примеры.

д) Какие точки зрения на природу риска Вы знаете? Какая из точек зрения

в настоящее время является преобладающей?

е) Какие концепции риска в настоящее время используются на практике?

Укажите основные элементы риск-менеджмента при реализации этих концепций.

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

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

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

2. Изучите материал и выполните задание практической работы:

Проектирование комплекса мероприятий по управлению рисками предполагает их разбиение между различными подразделениями компании и регулирование их Отделом управления риском.

Этот отдел будучи заинтересованным в снижении потерь компании, связанных с экономическим риском, должен:

- оценить, возможные убытки, связанные с экономическими рисками;
- сформулировать проект решения о том, оставляет ли компания ответственность за собой за определенные риски или отказывается от них, либо передает часть или всю

- ответственность по ним другим субъектам;
- по тем рискам, или той части рисков, которые компания оставляет у себя, он должен предложить программу, управления ими.

Для решения этих задач Отдел управления разрабатывает специальную программу целевых мероприятий по контролю рисков (СПКР).

Разработка СПКР включает две стадии – предварительную и основную.

На предварительной стадии осуществляется сбор риск-менеджер знакомится со справочной и текущей конкретной информацией, которая позволит ему с ориентироваться в направлении и порядке дальнейших действий и приступить к непосредственной разработке программы. На этой стадии проводится отбор видов рисков, в отношении которых будут проводиться оценочные мероприятия и выбираться метод управления ими.

Для различных видов рисков риск-менеджер предлагает руководству конкретные методы управления.

Значимое место при разработке СПКР на этой стадии занимает прогнозирование будущих параметров финансовой системы компании. Здесь всегда основываются на стартовом наборе предпосылок или экспертной моделью. Приведите пример такой модели.

3. Приготовиться к защите практической работы.

## **Практическое занятие 2. Международные и национальные стандарты по управлению проектами**

### **Содержание:**

1. Стандарты Project Management Institute (PMI)
2. Стандарты International Project Management Association (IPMA)
3. Стандарты The Office of Government Commerce (OGC)
4. Стандарты Association for Project Management (APM)
5. Стандарты Project Management Association of Japan (PMAJ)
6. Стандарты International Standardization Organization (ISO)
7. Стандарты Global Alliance for Project Performance Standards (GAPPS)
8. Стандарты по управлению проектами, разработанные в России, и зарубежные стандарты, переведенные на русский язык

### **Задания для подготовки:**

1. Определите назначение стандартов ИСО, относящиеся к проектам из различных областей.
2. Проанализируйте, на основе какой методологии разработаны и внедрены системы управления проектами в большинстве российских компаний.
3. Раскройте, что предполагают стандарты по управлению проектами.
4. На основании информации, выданной на лекции по данной теме, а также с учетом изучения основной и дополнительной литературы по данной теме, проведите анализ библиотеки стандартов по управлению проектами.

## **Практическое занятие 3. Методы идентификации проектных рис-**

## **ков. Формализованные и интуитивные методы идентификации рисков**

### **Содержание:**

1. Инструменты и методы для идентификации рисков.
2. Структурная декомпозиция рисков.
3. Формализация рисков и регистрация рисков.
4. Методы индивидуальных экспертных оценок.
5. Методы коллективных экспертных оценок.

### **Задания для подготовки:**

1. Почему риск в бизнесе это – финансовая категория?
2. Каково соотношение стратегии и тактики в риск-менеджменте?
3. В чем значение информационного обеспечения бизнеса для снижения предпринимательских рисков?
4. Перечислите основные группы методик идентификации, оценки и прогноза рисков в зависимости от используемой исходной информации. В каких случаях применяются различные методики.
5. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров. Представьте структурную декомпозицию рисков.
6. Практическое задание:
  - Определить потенциальные риски проекта, построить дерево рисков проекта в условиях действующего предприятия.
  - Произвести статистическую и экономическую оценку рисков проекта.
  - Предложить меры по сокращению рисков.

## **Практическое занятие 4. Основные виды проектных рисков (инвестиционные, ценовые, кредитные, операционные, налоговые)**

### **Содержание:**

1. Риски, связанные с покупательной способностью денег.
2. Риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).
3. Риски, связанные с формой организации хозяйственной деятельности организации.

### **Задания для подготовки:**

1. Перечислите основные принципы классификации рисков.
2. Определите какие риски являются чистыми? Перечислите их. В каких ситуациях они появляются?
3. Укажите виды рисков, в зависимости от основной причины их возникновения.

4. Укажите виды рисков по сфере их возникновения.
5. Какие риски должен учитывать менеджер при осуществлении предпринимательской деятельности?
6. Приведите пример инвестиционных, ценовых, кредитных, операционных, налоговых рисков для конкретного предприятия.
7. С какими видами рисков предпринимательской деятельности менеджер может успешно бороться?

### **Практическое занятие 5. Агрессивный и консервативный план управления рисками**

#### **Содержание:**

1. Управление изменениями в деятельности компании.
2. Виды бизнес-изменений. Демократические изменения ("bottom up") и директивные изменения ("top down").
3. Интегрированное управление изменениями проекта.

#### **Задания для подготовки:**

1. Определите какие мероприятия необходимо реализовать руководству организации для создания эффективной системы управления проектными рисками? Будут ли принятые мероприятия в рамках одного проекта аналогично действовать для другого проекта в рамках одной организации?
2. Приведите примеры для различных видов неопределенности:
  - Спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия.
  - Случайность социально-экономических и технологических процессов.
  - Противоборствующие тенденции, столкновение интересов.
  - Недостаточность информации об исследуемом объекте, процессе, явлении.
  - Ограниченность ресурсов.
3. Разработайте план управления рисками для одной из предложенных ситуаций.

### **Практическое занятие 6. Метод декомпозиции бизнес-целей компании для определения зон потенциальных рисков и инициаторы (симптомы) рисков**

#### **Содержание:**

1. Декомпозиция цели по системе Брайана Трейси.
2. Деревья решений.
3. Методология оценки приемлемого риска. Зоны риска и границы зон.
4. Матрицы вероятности и влияния риска.
5. Регистрация результатов качественного анализа рисков.
6. Оценка приоритетов рисков.

### **Задания для подготовки:**

1. Определите каким образом дифференциация рисков снижает размер ущерба?
2. На примере знакомого вам предприятия самостоятельно выстройте декомпозицию цели по системе Брайана Трейси исходя из сформированной концепции проекта продукции, выполнения работ или предоставления услуги. Отчет о выполнении СРС представьте в виде эссе.
3. Подготовиться к выполнению практической работы. Содержание:
  - Дать характеристику стратегии действующей организации.
  - На основе результатов сопоставления реальных и плановых параметров деятельности организации определить наличие и характер проблем, и сформулировать возможные варианты решения проблемы.
  - Сформулировать конечные ожидаемые результаты проекта и определить характер проекта (класс, тип, вид, длительность, масштаб).
  - Построить дерево целей проекта.
  - Определить фазы ЖЦП проекта

### **Практическое занятие 7. Методы контроля управления рисками. Финансовый анализ эффективности.**

#### **Содержание:**

1. Установление пороговых значений (триггеров)
2. Оценка вторичных и остаточных рисков
3. Анализ отклонений и трендов
4. Анализ сценариев
5. Аудит управления рисками
6. Оценка финансовых возможностей при управлении рисками
7. Оценка эффективности управления рисками

### **Задания для подготовки:**

1. Определите по каким признакам можно классифицировать методы управления рисками? Предложите не менее трех признаков классификации.
2. В каких случаях организации необходимо безусловно отказаться от риска? К чему может привести неверное решение в условиях рискованной ситуации?
3. Выполнить контрольный тест по теме.

### **2.4. Самостоятельная работа**

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.



Самостоятельная работа наряду с аудиторной представляет собой одну из форм учебного процесса и является существенной его частью. Эффективность аудиторной работы всегда зависит от самоподготовки студентов и проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Виды самостоятельной работы:

- 1) подготовка к лекциям и практическим занятиям;
- 2) самостоятельное изучение той части теоретического материала учебной дисциплины, который достаточно хорошо изложен в литературе и рекомендован в РПД для изучения;
- 3) освоение разделов, отраженных в программе курса и вопросах экзаменационного зачета, но не рассмотренных в ходе лекционных и практических занятий. Такая деятельность направлена на выработку навыков работы с литературой специального характера, с периодическими изданиями и электронными ресурсами.
- 4) углубленное освоение отдельных разделов курса по одной из основных и сложных тем курса, предварительного изложения на лекциях или практических занятиях;
- 5) выполнение реферативных работ, обзоров новых специализированных изданий и литературы, подготовка отзывов и рецензий на научные статьи в периодических изданиях;
- 6) индивидуальные или групповые комплексные задания с элементами творческого использования знаний по отдельным темам (вопросам) учебного курса для достижения конечного результата при рассмотрении проблемы общего характера и последующего обсуждения на практических занятиях;
- 7) самостоятельная работа в виде подготовки к обучающим играм, презентациям и другим активным формам участия в образовательной деятельности;

Самостоятельная работа включает воспроизводящие и творческие процессы в деятельности. В зависимости от этого различают три уровня самостоятельной учебной деятельности:

- 1) репродуктивный (тренировочный) – тренировочные самостоятельные

работы выполняются по образцу: решение задач, заполнение таблиц, схем и т.д... Познавательная деятельность студента проявляется в узнавании, осмыслении, запоминании. Цель такого рода работ – закрепление знаний, формирование умений, навыков;

2) реконструктивный – в ходе реконструктивных самостоятельных работ осуществляются перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут выполняться рефераты;

3) творческий, поисковый – творческая самостоятельная работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации; студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения (учебно-исследовательские задания, курсовые и выпускные квалификационные работы).

Основные варианты заданий по самостоятельной работе указаны тематически в разделе 2.3. «Задания по подготовки» к практическому занятию и контролю самостоятельной работы студентов.

Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «Управление рисками проектов (продвинутый уровень)» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

#### 1. Подготовка к лекции:

В ходе лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, оперативно снимать возникающие вопросы.

2. К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем. Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д.

При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

3. В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) – 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией – 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 2 час. В неделю, всего в неделю – 2 час. 30 минут;

- в течение недели 1 час. Работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);

- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

4. Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? Какие новые понятия введены, каков их смысл? Что даст это на практике?

5. При подготовке к зачету по дисциплине «Управление рисками проектов (продвинутый уровень)» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

6. Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в

приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых обучающийся уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины «Экономика организации (предприятия)».

7. Выполнение домашнего задания является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

8. При освоении дисциплины «Управление рисками проектов (продвинутый уровень)» рекомендуется использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet. При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы. Структура презентации должна иметь следующий вид:

- титульный слайд (1 слайд);
- актуальность темы презентации, цели и задачи исследования (2-3 слайда);
- постановка задач исследования (1-2 слайд);
- методы и результаты решения поставленных задач (6-8 слайдов);
- общие выводы и личный вклад студента в исследование (2-3 слайда);
- финальный слайд (1 слайд).

Общее число слайдов в презентации должно составлять 12-18.

Таким образом, целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматрива-

емого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

#### Построение эссе

Построение эссе — это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

#### Структура эссе.

1. Титульный лист (заполняется по единой форме);
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически;

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, Постоянство — изменчивость.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли. Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументи-

рованного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования к фактическим данным и другим источникам

При написании эссе чрезвычайно важно то, как используются эмпирические данные и другие источники (особенно качество чтения). Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде, чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту — один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предположение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением).

Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. От автора не ждут определенного или окончательного ответа. Необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы? Насколько надежны данные для построения таких индикаторов? К какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий? и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

Как подготовить и написать эссе?

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);

- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание — планирование — написание — проверка — правка.

Планирование — определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Аналогии — выявление идеи и создание представлений, связь элементов значений. Ассоциации — отражение взаимосвязей предметов и явлений действительности в форме закономерной связи между нервно — психическими явлениями (в ответ на тот или иной словесный стимул выдать «первую пришедшую в голову» реакцию).

Предположения — утверждение, не подтвержденное никакими доказательствами.

Рассуждения — формулировка и доказательство мнений.

Аргументация - ряд связанных между собой суждений, которые высказываются для того, чтобы убедить читателя (слушателя) в верности (истинности) тезиса, точки зрения, позиции.

Суждение — фраза или предложение, для которого имеет смысл вопрос: истинно или ложно?

Доводы — обоснование того, что заключение верно абсолютно или с какой-либо долей вероятности. В качестве доводов используются факты, ссылки на авторитеты, заведомо истинные суждения (законы, аксиомы и т.п.), доказательства (прямые, косвенные, «от противного», «методом исключения») и т.д.

Перечень, который получится в результате перечисления идей, поможет определить, какие из них нуждаются в особенной аргументации. Источники. Тема эссе подскажет, где искать нужный материал. Обычно пользуются библиотекой, Интернет-ресурсами, словарями, справочниками. Пересмотр означает редактирование текста с ориентацией на качество и эффективность. Качество текста складывается из четырех основных компонентов: ясности мысли, внятности, грамотности и корректности.

Мысль — это содержание написанного. Необходимо четко и ясно формулировать идеи, которые хотите выразить, в противном случае вам не удастся донести эти идеи и сведения до окружающих.

Внятность — это доступность текста для понимания. Легче всего ее можно достичь, пользуясь логично и последовательно тщательно выбранными словами, фразами и взаимосвязанными абзацами, раскрывающими тему.

Грамотность отражает соблюдение норм грамматики и правописания. Если в чем-то сомневаетесь, загляните в учебник, справьтесь в словаре или руководстве по стилистике или дайте прочитать написанное человеку, чья

манера писать вам нравится.

### **III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Дисциплина носит практический характер и содержит большое количество практических заданий для выработки необходимых для руководителя проектов навыков – в ходе курса слушатели участвуют в выполнении индивидуальных и групповых заданий, деловых играх, мозговых штурмах, рассматриваются case studies. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости могут включать следующие вопросы и задания:

#### **А) Вопросы для письменного тестирования по лекционному материалу дисциплины:**

##### **Примеры тестов к теме 1**

Тестовые задания:

1. Возможность опасности, неудачи, по С.И. Ожегову, это:
  - а) невезение;
  - б) риск;
  - в) кризис;
  - г) угроза.
  
2. В работе какого из представленных экономистов впервые была высказана мысль о риске, как о количественной мере неопределенности?
  - а) Ф. Найт;
  - б) О. Morgenштерн;
  - в) Дж. Нейман;
  - г) Дж. М. Кейнс.
  
3. Что из перечисленного НЕ относится к основным чертам риска?
  - а) неопределенность;
  - б) альтернативность;
  - в) перспективность;
  - г) противоречивость.
  
4. Какое свойство НЕ относится к общим, определяющим понятие и проявления риска?
  - а) риск является многомерной характеристикой будущих состояний мира;
  - б) риск связан со случайными явлениями и процессами;
  - в) последствия рискованных действий всегда носят отрицательный характер;
  - г) проявление риска – условное событие.



5. Какой концепции риска НЕ существует?

- а) риск как опасность или угроза;
- б) риск как неопределенность;
- в) риск как возможность;
- г) риск как худшая альтернатива.

6. Укажите определение риска в рамках концепции неопределенности:

- а) возможность наступления событий с негативными последствиями;
- б) мера несоответствия между различными результатами решений, которые оценивают с точки зрения их полезности, вредности, а также эффективности по критериям соответствия выбранным ориентирам;
- в) неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели;
- г) действие наудачу в надежде на счастливый случай.

7. Что НЕ относится к объектам исследования в теории рисков и безопасности?

- а) источники опасности и неопределенности;
- б) объекты риска или безопасности;
- в) субъекты обеспечения безопасности;
- г) связи между источниками опасности и объектами безопасности;
- д) последствия наступления рисков ситуации;
- е) системы защиты объектов риска, создаваемые субъектами обеспечения безопасности.

8. К какой группе объектов исследований в теории рисков и безопасности

относится государство?

- а) источник опасности и неопределенности;
- б) объект риска или безопасности;
- в) субъект обеспечения безопасности;
- г) система защиты объектов риска;
- д) верны ответы А и В;
- е) верны ответы Б и В.

9. Какой системы защиты объектов рисков НЕ существует?

- а) личная безопасность;
- б) частная безопасность;
- в) коллективная безопасность;
- г) глобальная безопасность.

10. Состояние материально – вещественной и стоимостной структуры производства и реализации продукции и такая ее динамика, при которой обеспечивается стабильно высокий результат функционирования предприятия, это:

- а) устойчивость предприятия;

- б) рентабельность предприятия;
- в) эффективность деятельности предприятия;
- г) динамика предприятия.

### Примеры тестов к теме 3

Тестовые задания:

1. Страхование, хеджирование, аутсорсинг относятся к методу:

- а) избежания риска (уклонения);
- б) удержания риска;
- в) передачи риска.

2. Увеличение числа используемых технологий, расширение ассортимента товаров или услуг, которые не связаны между собой и независимы друг от друга — это:

- а) диверсификация видов деятельности;
- б) диверсификация рынков сбыта;
- в) диверсификация поставщиков;
- г) диверсификация инвестиций.

3. Исключить или ограничить риски, связанные с неблагоприятными изменениями курса валют, процентных ставок, цен на товары и услуги, позволяет:

- а) гаранты;
- б) страхование;
- в) аутсорсинг;
- г) хеджирование.

### Примеры тестов к теме 4:

Тестовые задания

1. По фактору возникновения риски подразделяются:

- а) на чистые и спекулятивные;
- б) постоянные и временные;
- в) внутренние и внешние;
- г) страхуемые и нестрахуемые.

2. Риски, предполагаемые возможности получения как отрицательного, так и положительного результата:

- а) чистые;
- б) спекулятивные;
- в) нейтральные;
- г) прогнозируемые.

3. Угроза потери прибыли от реализации проекта является:

- а) допустимым риском;
- б) критическим риском;

- в) катастрофическим риском;
- г) неприемлемым риском.

4. К внешним рискам не относятся:

- а) законодательные риски;
- б) экономические риски;
- в) политические риски;
- г) производственные риски.

5. Внутренние риски подразделяются:

- а) на производственные и коммерческие;
- б) системные и несистемные;
- в) коммерческие и некоммерческие;
- г) производственные и непроизводственные.

6. Системными принято называть риски, вызванные:

- а) только внутренними факторами;
- б) только внешними факторами;
- в) как внешними, так и внутренними факторами;
- г) нет правильного ответа.

7. Особенности технологического процесса на предприятии, уровень квалификации работников, организация поставок сырья и материалов, осуществление транспортных перевозок — это:

- а) экономические факторы риска;
- б) коммерческие факторы риска;
- в) отраслевые факторы риска;
- г) производственные факторы риска.

8. Процентный риск, валютный риск, ценовой риск — это разновидности:

- а) кредитного риска;
- б) операционного риска;
- в) рыночного риска;
- г) инвестиционного риска.

9. Ценовой риск подразделяется:

- а) на товарный и процентный;
- б) процентный и валютный;
- в) фондовый и валютный;
- г) фондовый и товарный.

10. Статистический подход, связывающий все возможные величины изменений рыночных факторов с их вероятностями:

- а) методология RiskMetrics;

- б) методология CreditMetrics;
- в) методология Value-at-Risk;
- г) методология EVT.

Примеры тестов к теме 7

Тестовые задания:

1. Кредитному риску подвергается:

- а) только кредитор;
- б) только кредитозаемщик;
- в) как кредитор, так и кредитозаемщик;
- г) кредитор, кредитозаемщик и поручитель.

2. Основная задача Базельского комитета по банковскому надзору:

- а) внедрение унифицированных форм банковской отчетности;
- б) внедрение единых стандартов в сфере банковского регулирования;
- в) внедрение требований к организации процесса рискменеджмента в банке;
- г) внедрение правил банковского надзора.

3. Требование Базельского комитета по банковскому надзору к достаточности совокупного капитала:

- а) 3%;
- б) 8%;
- в) 10%;
- г) 12%.

4. IRB-подход к определению величины кредитного риска основан на показателях:

- а) PD, LGD, EAD, M;
- б) EBITDA, ERM, RAROC;
- в) SWOT, BPEST, PESTLE;
- г) VAR, NPV, IRR, ROA.

5. На случай перегрева экономики в период кредитного бума Базель-III вводит:

- а) дополнительный капитал;
- б) резервный капитал;
- в) регулятивный капитал;
- г) контрциклический капитал.

6. Самый высокий кредитный рейтинг из перечисленных:

- а) AAA;
- б) AA+;
- в) BB;
- г) D.

7. Ошибки в компьютерных программах, ошибки персонала, ошибки в системе распределения функций относятся:

- а) к кадровым рискам;
- б) производственным рискам;
- в) операционным рискам;
- г) социальным рискам.

8. Не относится к методам экспертных оценок:

- а) метод номинальных групп;
- б) метод Дельфи;
- в) карточки Кроуфорда;
- г) метод экстраполяции.

9. Трансграничный и суверенный риски являются категориями:

- а) странового риска;
- б) политического риска;
- в) операционного риска;
- г) кадрового риска.

10. Риск упущенной выгоды, риск прямых финансовых потерь и риск снижения доходности — это виды:

- а) инновационного риска;
- б) инвестиционного риска;
- в) операционного риска;
- г) фондового риска.

11. Кто предпринял одну из первых попыток классифицировать инвестиционные риски:

- а) Й. Шумпетер;
- б) А. Смит;
- в) Дж. М. Кейнс;
- г) А. Маршалл.

12. Может быть описана статистическими закономерностями и имеет количественные характеристики:

- а) математическая неопределенность;
- б) предсказуемая неопределенность;
- в) полная неопределенность;
- г) измеримая неопределенность.

13. Предсказуемая неопределенность:

- а) не имеет количественных характеристик, а только качественные;
- б) не имеет качественных характеристик, а только количественные;
- в) имеет как количественные, так и качественные характеристики;

г) не подлежит как количественной, так и качественной оценке.

14. Методом учета полной неопределенности является:

- а) метод аналогий;
- б) статистический метод;
- в) метод предельных значений;
- г) экспертный метод.

15. С помощью какого показателя рассчитывается эффективность инвестиционного проекта при сценарном анализе:

- а) PD;
- б) RAROC;
- в) NPV;
- г) EL.

16. Какой метод позволяет оценить степень устойчивости инвестиционного проекта к различным факторам воздействия внешней среды, то есть к различным видам риска:

- а) анализ устойчивости;
- б) анализ неопределенности;
- в) анализ чувствительности;
- г) анализ рисков.

17. Инвестиции считаются экономически эффективными:

- а) если  $NPV = 0$ ;
- б)  $NPV < 0$ ;
- в)  $NPV > 0$ .

18. Для какого из методов идентификации рисков характерна субъективность оценок:

- а) метода номинальных групп;
- б) для статистического анализа;
- в) анализа чувствительности;
- г) корреляционно-регрессионного анализа.

19. Исключение взаимодействия с ненадежными или неизвестными контрагентами, отказ от участия в высокорискованным проектам, отказ от участия в инвестиционном проекте, если положительный результат не гарантирован, относятся к методу:

- а) избежания риска (уклонения);
- б) удержания риска;
- в) передачи риска.

20. Интеграция, диверсификация, лимитирование относятся к методу:

- а) избежания риска (уклонения);

- б) удержания риска;
- в) передачи риска.

**Б) Кейс-задания для оценки умения оперировать знаниями и применять их для выполнения:**

**Пример кейс-задания к теме 1: «Формирование жизненного цикла проекта»**

Задание:

Разработайте схему этапов жизненного цикла применительно к выбранному проекту (в качестве исходной ситуации можете воспользоваться примерами, приведенными в разделе Г- варианты заданий к практической работе). Определите процессы, протекающие на каждом из этапов жизненного цикла проекта, сформулируйте цель каждого этапа. По результатам работы заполните таблицу 1.1. При определении условий реализации проекта, рассмотрите варианты:

- изменения требований, что приводит к значительным повторным работам по проектированию системы;
- размер системы значительно превышает первоначально рассчитанные параметры.

Первоначальная нечеткая формулировка пользовательских требований привела к значительным изменениям системных требований, проявившихся на поздних стадиях разработки проекта. В своем примере, определите следующие параметры:

- Риски оценивания
- Недооценки времени выполнения проекта
- Скорость выявления дефектов в системе ранее запланированного проекта

Порядок выполнения задания:

Работа выполняется методом малых групп на основании сформированной ранее концепции проекта производства продукции, выполнения работ или предоставления услуги. Для идентификации состава работ, осуществляемых на этапах проекта, необходимо учесть требования ГОСТ Р 54869 - 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», а также можно использовать информацию по типовому составу видов работ по фазам проекта.

Таблица 1.1 – Жизненный цикл проекта

Содержание	Фаза			
	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение

Перечень основных работ				
Сложности				

По результатам проделанной работы оформите отчет, который должен содержать следующие элементы:

- тему и цель работы;
- заполненные таблицы;
- схему организационно-управленческой структуры проекта;
- реестр рисков;
- вывод.

### **Пример кейс-задания к теме 1. Риск-менеджмент**

Как система управления, риск-менеджмент включает процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, определения необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения, осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента.

Финансовый менеджер, занимающийся вопросами риска, должен иметь два права: право выбора решения и право ответственности за него. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его специфики нецелесообразно коллективное принятие решения, за которое никто не несет никакой ответственности. Кроме того, коллективное решение в силу психологических особенностей отдельных людей является более субъективным, чем решение, принимаемое отдельным специалистом. Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более или менее определенной.

Органом управления риском может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления: сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций и т.п. Эти секторы или отделы являются структурными подразделениями финансовой службы компании.

Отдел рискованных вложений капитала может осуществлять следующие функции:

- проводить венчурные и портфельные инвестиции;
- разрабатывать программу рискованной инвестиционной деятельности;
- собирать, обрабатывать, анализировать и хранить информацию об окружающей обстановке;



- определять степень и стоимость рисков, стратегию и приемы управления рисками;
- разрабатывать программу рискованных решений и организовывать ее выполнение, включая контроль и анализ результатов;
- осуществлять страховую деятельность, заключать договоры страхования и перестрахования;
- разрабатывать условия страхования и перестрахования, устанавливать размеры тарифных ставок по страховым операциям;
- выдавать гарантию по поручительству страховых компаний, производить возмещение убытков за их счет;
- ввести соответствующую бухгалтерию, статистическую и оперативную отчетность по рискованным вложениям капитала.

**Задание.** Подготовьте ответы на вопросы:

1. Какова «дорожка шагов» менеджера в управлении рисками?
2. Кто призван обеспечить управление рисками в компании?
3. Какие функции отдела рискованных сложений капитала компании представляются особенно важными и почему?

### **Пример кейс-задания к теме 3. Методы идентификации рисков**

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) – предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами как общество с ограниченной ответственностью, было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество. Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса.

Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций. В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении.

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

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного

их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока.

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

Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску.

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

Задание:

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

### **Пример кейс-задания к теме 7: Управление рисками проекта**

Задание:

На основании ранее разработанных процессов жизненного цикла проекта, сформируйте реестр рисков применительно к запланированным результатам, предварительно применяя метод баланса сил (разделив риски на отрицательные и положительные).

Порядок выполнения задания:

Результаты занесите в таблицу 7.1.

Таблица 7.1 – Структура положительных и отрицательных рисков проекта

Отрицательные риски	Ожидаемые последствия	Положительные риски	Ожидаемые последствия

На следующем этапе работ проведите экспертную оценку выявленных рисков проекта, предварительно разработав пороги относительной и числовой шкал рисков по отношению к:

- а) вероятности их проявления;

б) тяжести их последствий.

Для разработки пороговой оценки относительной и числовой шкал можно применять единичную, десяти- или столбальную систему. Результаты занесите в таблицы 7.2 и 7.3.

Таблица 7.2 – Пороговая оценка относительной и числовой шкал

Оценки относительной и числовой шкал по степени вероятности риска		Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Оценки относительной и числовой шкал по тяжести последствий риска		Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5

Таблица 6.3 - Оценки относительной и числовой шкал

Оценки относительной и числовой шкал по степени вероятности риска	Уровень				
	1	2	3	4	5
Степень вероятности риска					
Тяжесть последствий риска					

Разработайте матрицу вероятности и последствий для Вашего проекта на основании выбранных числовых шкал, внося данные, полученные путем умножения вероятностей и угроз и вероятностей, и благоприятных возможностей, соблюдая асимметрию полей по отношению друг к другу.

Проведите экспертную оценку выявленных рисков с определением ранга на основании вероятности его проявления и воздействия на цель проекта.

Рассчитав среднее значение экспертных оценок, определите степень влияния риска, используя разработанную Вами матрицу порогов рисков. Полученные данные нанесите на таблицу в виде точек с условными обозначениями.

Разработайте план мероприятий для снижения влияния угрожающих рисков, имеющих достаточно высокую вероятность и существенные последствия. Определите срок обновления реестра рисков.

По результатам проделанной работы оформите отчет, содержащий следующие элементы:

- тема и цель работы;
- матрица вероятности и последствий;
- план мероприятий;
- вывод.

**Пример кейс-задания к теме 7. Методы контроля управления рисками. Финансовый анализ эффективности.**

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

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Каков порог рентабельности?
- 2) Каким станет порог рентабельности, если арендная плата повысится до 1050 долл.?
- 3) Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 3,5 до 3,85 долл.?
- 4) Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена плакатов повысится с 2,1 до 2,38 долл.?
- 5) Сколько плакатов должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 долл. в неделю?
- 6) Какую прибыль можно ожидать при различных уровнях продаж?
- 7) Какой запас финансовой прочности имеет бизнес Марии при сумме прибыли 490 долл. в неделю?
- 8) Если Мария М. запланирует продавать два вида товара: 400 штук обычных плакатов (цена реализации 3,5 долл., закупочная цена 2,1 долл.) и 500 штук больших плакатов (цена реализации 6 долл., закупочная цена 3,92 долл.), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности всего предприятия?
- 9) Что больше способствует снижению порога рентабельности и повышению запаса финансовой прочности: торговля одним видом плакатов или двумя?

**В) Варианты расчётных заданий**

**Задание 1**

Предположим, что некоторое предприятие владеет акциями стоимостью

1000 у.е. Существует три множества решений: дополнительно купить акции на сумму 500 у.е. (А), держать акции (Б), продать их (В). Вероятность 20 % роста

курса акции составляет  $P_1=0,6$ , а вероятность снижения курсовой стоимости  $P_2=0,4$ . Какие решения необходимо принять, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль? Постройте дерево решений.

**Задание 2**

Решите задачу.

Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ден. ед. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или

вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Что делать? Давать ему заем или нет? Постройте дерево решений.

### Задание 3

На предприятии свободные денежные средства составляют 50 млн. руб. Имеются следующие возможности для их использования: 1) разместить на банковском депозите под 25% годовых; 2) реализовать проект по техническому перевооружению производства. Стоимость проекта 10 млн. руб., а его реализация позволит получить ежегодную чистую прибыль в размере 5 млн. руб.; 3) приобрести акции надежного эмитента на сумму 25 млн. руб. Ежегодные дивиденды в сумме составят 7,6 млн. руб.; 4) участвовать в совместном проекте с другим предприятием, размер участия – 20 млн. руб., ожидаемый ежегодный доход составит 5 млн. руб.; 5) приобрести облигации государственного займа на сумму 15 млн. руб., ежегодный купонный доход составит сумму 3 млн. руб. Требуется определить оптимальную структуру инвестиционного портфеля, обеспечивающего получение максимального дохода.

Риск по вариантам оценивается экспертами следующим образом:

- 1) банковский депозит 0,20;
- 2) техническое перевооружение 0,32;
- 3) акции стороннего эмитента 0,15;
- 4) участие в совместном проекте 0,18;
- 5) государственные облигации 0,05.

### Задание 4

Известно, что в 2015 году на серверы вашей компании было осуществлено 350 DDoS атак, в 2016 году – 347, в 2017 году – 354, в 2018 году – 363, в 2019 году – 364, в 2020 году – 360, в 2021 году – 369, в 2022 году – 389. Как специалист по информационной безопасности, используя метод экстраполяции по сложившемуся среднегодовому темпу роста DDoS-атак, сделайте прогноз относительно числа DDoS-атак на серверы вашей компании в 2023 году.

### Задание 5

В 2018 году в компании было зафиксировано 38 различных видов утечек конфиденциальной информации, в 2019 году – 34, в 2020 году – 41, в 2021 году – 43, в 2022 году – 46. Как специалист по информационной безопасности, используя метод экстраполяции по сложившемуся среднегодовому темпу роста утечек, сделайте прогноз относительно числа утечек конфиденциальной информации в вашей компании в 2023 году.

### Задание 6

В 2008 году отделом спам-аналитики было зафиксировано 24365 спамрассылок на корпоративную почту компании, в 2018 году – 26122, в 2019 году – 6728994, в 2020 году – 35638, в 2021 году – 43281, в 2022 году – 45289. Как

специалист по информационной безопасности, используя метод экстраполяции

по сложившемуся среднегодовому темпу роста рассылок, сделайте прогноз относительно числа спам-рассылок на корпоративную почту компании в 2023 году.

#### **Задание 7**

Стоимость объекта – 34000 тыс. р., страховая сумма и ущерб страхователя составляют соответственно 70 и 50% стоимости. Определите размер страхового возмещения по системе пропорциональной ответственности.

#### **Задание 8**

В хозяйстве посеяно озимой пшеницы 1220 га. Вследствие зимнего вымерзания посевы пшеницы повреждены на всей площади. По данным карточки - расчета стоимость урожая с 1 га в среднем за последние пять лет – 7500 руб. (300 руб. × 25 ц). Согласно отчету урожай зерна озимой пшеницы составил 26840 ц. Определить ущерб по страхованию данной культуры.

### **Г) Варианты заданий к практической работе**

\_\_\_ Результаты выполнения практического задания представить в форме презентации:

#### **1. Создание нового предприятия**

Ваша компания планирует открыть свою фирму по производству детских игрушек. Необходимо построить список возможных рисков с указанием названия риска, его описание и типа. Провести анализ рисков, сформировать реестр рисков.

#### **2. Разработка нового продукта**

Ваша компания по производству корпусной мебели. Тип производства – мелкосерийный. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной Ваша компания должна постоянно обновлять свой ассортимент. Разработайте стратегию управления рисками для данного проекта. \_\_\_ Провести анализ рисков, сформировать реестр рисков.

#### **3. Внедрение новой информационной системы**

Вы – директор торгового предприятия. Ваш бизнес развивается высокими темпами и возникла необходимость автоматизировать некоторые операции и внедрить на предприятии компьютерную технику, для этого необходимо разработать и реализовать проект по внедрению новой информацион-

ной системы. Вам необходимо провести анализ рисков для данного проекта. Провести анализ рисков, сформировать реестр рисков.

#### 4. Строительство гостиницы

Ваша компания решает открыть бизнес в сфере гостиничных услуг. Работа в данной сфере услуг должна начаться со строительства гостиницы. Разработайте проект проектирования и внедрения гостиницы, постройте реестр рынков.

5. Создание экстремального туристического бизнеса на Байкале. Туристическая компания, ориентированная на зарубежные туры в Европейские страны, решает разработать маршруты для приглашения западных туристов на Байкал, в связи с падением спроса на туры в Европу.

Необходимо разработать и реализовать проект по внедрению нового проекта туристических услуг, для чего требуется провести анализ рисков для данного проекта.

6. По выбору студента. \_\_Провести анализ рисков, сформировать реестр рисков.

При определении собственной исходной ситуации можно опираться на следующие примеры:

##### 1. Примеры рисков:

Технологические риски:

База данных, которая используется в программной системе, не обеспечивает обработку ожидаемого объема транзакций.

Программные компоненты, которые используются повторно, имеют дефекты, ограничивающие их функциональные возможности

Риски, связанные с персоналом:

- Невозможно подобрать работников с требуемым профессиональным уровнем.

- Ведущий разработчик заболел в самое критическое время.

- Невозможно организовать необходимое обучение персонала

Организационные риски:

- В организации, выполняющей разработку ПО, произошла реорганизация, в результате чего изменились приоритеты в управлении проектом.

- Финансовые затруднения в организации привели к уменьшению бюджета проекта.

Инструментальные риски:

- Программный код, генерируемый CASE-средствами, не эффективен.

- CASE-средства невозможно интегрировать с другими средствами поддержки проекта.

- Риски, связанные с системными требованиями.

## 2. Пример реестра рисков:

№	Описание риска	Потенциальное воздействие на проект	Вероятность возникновения	Влияние на проект	Уровень риска	Вариант решения
1	Недостаточное внимание к проекту со стороны бизнес-экспертов (например, вследствие их занятости текущей работой или участия в других проектах). Возможно, риск проявится на интеграционном тесте	— Эксперты не выдают ответную реакцию и тормозят проект или ведет к сдвигу сроков старта — Недостаток ресурсов от Заказчика	0,4	0,9	0,36	1) Заранее оговорить возможность подключения доп. экспертов в случае занятости основных участников 2) заложить в бюджет проекта (заказчику) доп. мотивацию экспертов на результаты проекта (премирование по завершению проекта) 3) Привлечение спонсора проекта к решению конфликта ресурсов 4) Замена бизнес-эксперта на менее занятого специалиста
2	Отставание в разработке скриптов или модификаций		0,3	0,5	0,15	1) Позиционирование задач по проекту как задач 1 приоритета 2) Заложить резервы в плане работ между модификациями и началом интеграционного теста 3) Для модификаций: приостановка всех остальных модификаций 4) Для скриптов: определение приоритетных и необходимых к старту
3	Смена заказчика		0,2	0,6	0,12	вести документацию, встретиться с новым заказчиком сразу после смены
4	Смена требований		0,8	0,9	0,72	дизайн решения, хорошая документация, записи, протоколы
5	Производительность системы, блокировки	Низкая производительность системы	0,5	0,5	0,25	замеры при большом объеме, можно риски оптимизации взять на себя,



		стемы может привести к простоям при работе ключевых процессов (приемка/отгрузка)				увеличение мощности серверов, добавление памяти и т.д.1) Разводим сервер приложений и SQL сервер на разное «железо» — Трилайн 2) Планирование железа с резервом относительно рекомендаций вендора
6	Фин. Стабильность заказчика или изменчивость заказчика	часто меняющиеся приоритеты и взгляды заказчика	0,4	0,9	0,36	дробить акты на более мелкие этапы и чаще активироваться не начинать следующий этап пока не подписан акт за предыдущий
7	Смена проектной команды — мониторить состояние людей и искать замену если кто-то уходит		0,7	0,7	0,49	мониторить состояние людей и искать замену если кто-то уходит
8	Предварительная оценка трудоемкости по задачам проекта не соответствует оценке, уточняемой сейчас по факту написания ФД, т.к.ФД отсутствовали момент подготовки первоначальной оценки	Неверная (оптимистичная) оценка сроков разработки может повлечь срыв сроков по подготовке к старту	0,8	0,9	0,72	1. Упрощение функционала, отказ от неприоритетных требований 2. сдвиг сроков проекта, расширение бюджета проекта1) Закладывание в план резервов по времени относительно оценки трудоемкости — ФТО 2) Разделение модификаций на критичные для старта и не критичные — и выполнение в соответствии с приоритетами (некритичные модификации, не готовые на момент начала интеграционного теста не участвуют в нем) — ФТО
9	Работа во время нового года — 1) недоступность компетентных людей на филиалах. Если потребуются оперативно поменять БП, то это не с кем будет обсудить. Например, решение по включению в работу доп. операторов ни-	срыв сроков запуска, старта системы	0,5	0,8	0,4	Письмо от РП на директора: 1) на каждом филиале должно быть выделено ответственное лицо (нач. ООЗ или операторов выписки), который будет доступен 01.01.xx гг. С ними предварительно обсудить возможные сложности при старте 2) Получить контакты всех экспертов проекта 3) Получить полномочия на принятие решений своими силами (В случае если связаться с экспертами не удастся — принятие решений производить

	кто не сможет исполнить 2) недоступность экспертов. Пример — до старта принято решение о сохранении кредитного лимита, после старта выявляется, что необходимо отключить кр. лимит. Этот вопрос будет не с кем согласовать					самостоятельно)
10	Возникновение проблем с каналом в Омске/Москве в новый год. Работы выполнены не будут, так как провайдер оперативно проблеме не решит	срыв сроков запуска, старта системы	0,4	0,8	0,3 2	В Омске: Есть два магистральных канала в офисе. Если даже закрыть риск сбоя в обоих, то необходимо протестировать работу каналов на дому у одного из специалистов, осуществляющих перенос остатков В ЦО: риска нет
11	Есть изменения в алгоритмах работы пользователей. Это может повлечь человеческие ошибки		0,8	0,8	0,6 4	Информирование специалистов на филиалах по двум каналам — через лидеров на филиале и через функциональных руководителей (Координация действий осуществляется через службу поддержки, с использованием ленты сообщений в аксапте, телефона, e-mail)
12	Риск падения производительности в первые 5 дней после старта новой базы (из-за быстрого роста базы)	падение производительности и блокировки из-за одновременной работы многих пользователей и нагрузка по загрузке остатков	0,8	0,9	0,7 2	1) Периодический пересчет статистики 2) Продумать вариант подключения доп. оборудования для нужд статистики и периндексации — например, узел от архивной и офлайна. 3) Анализ и выявление таблиц, по которым может потребоваться переиндексация (а также выяснение времени, необходимого на переиндексацию). В случае возникновения проблемы проводить переиндексацию по необходимым индексам

						(возможно, потребуется останов), временное увеличение мощности серверов
13	Для запуска новой базы будет необходим длительный останов (более суток)		0,9	0,9	0,8 1	1) Тест производительности 2) В случае, если тест производительности покажет, что времени впрыток — подготовка алгоритма действий для возврата к работе в старой базе (например, перенос заказов на 2007 год из новой базы в старую, ярлыки) Возврат на старую базу до 12:00ч 01 января. Проведение повторно работ с 31 января на 01 февраля
14	Невозможность выхода на работу кого-либо из членов команды проекта в критический момент. Например, в новый год по причине болезни		0,5	0,5	0,2 5	Необходимо заранее договориться какие члены в команде должны быть взаимозаменяемыми, как со стороны ФТО, так и со стороны Заказчика. Перед новым годом провести «передачу знаний»
15	Служба поддержки (при текущем графике работы) не будет справляться с поступающими вопросами от пользователей.		0,8	0,9	0,7 2	Заранее утвердить график работы службы поддержки (с учетом повышенной нагрузки) на первые 5 рабочих дней января. В случае, если служба поддержки не будет справляться, временно перебросить им в помощь одного разработчика.
16	Закрытие декабря и текущего года, а также января следующего года не будет выполнено вовремя	в момент старта новой системы еще не будет закрыт период в старой системе и не будет реальных данных по остаткам	0,5	0,9	0,4 5	1) Требуется заранее согласовать с руководством ЮМ возможное отставание 2) На помощь в закрытии выделить двух квалифицированных специалистов службы поддержки 3) перенос временных остатков по тем данным что есть в старой базе. После закрытия периода доперенос остатков
17	С 27.12 будет действовать две базы — старая и новая для ввода заказов на следующий		0,7	0,9	0,6 3	1. Выслать на всех пользователей аксапты, и ежедневно дублировать, требование не изменять справочники и настройки в старой базе с 27.12 по 31.12

	год. При этом в старой базе могут изменить настройки и справочники, которые не попадут в новую (случайно, т.к. права должны быть закрыты по плану) Либо пользователи будут выполнять операции не в той базе					2. Программные запреты на выполнение операций в неправильной базе 3. Вручную откорректировать справочники в старой базе в случае расхождения. Операции сторнировать и вводить в правильную базу
18	Объем ручной работы бухгалтеров по переносу остатков может сдвинуть срок закрытия		0,5	0,7	0,35	1. По результатам сформированного дизайн-решения удалось добиться минимальной ручной работы. Есть подтверждение, что доп.ресурс не нужен 2. В случае тотального кризиса подключение поддержки к выполнению сверок
19	Сжатые сроки выполнения работ		0,5	0,9	0,45	Подневное планирование работ руководителями проектных групп Подготовка и тщательное соблюдение процедуры для согласования документов, как наиболее рискованной в части подготовки Концептуального проекта. Сформировать временной резерв в части даты запуска проекта в продуктивную эксплуатацию.
20	Расширение объема проекта в ходе выполнения		0,6	0,9	0,54	Необоснованное расширение объема проекта в ходе выполнения ведет к затягиванию сроков и удорожанию пилотного проекта, а так же усложняет дальнейшее Для минимизации данного риска руководители проектных групп должны понимать границы проекта (см. раздел 3) и обеспечивать их соблюдение. При возникновении отклонений они должны фиксироваться и рассматриваться согласно процедуре одобрения запросов

						на изменения.
21	Большое количество модификаций		0,8	0,9	0,7 2	Минимизация данного риска должна быть достигнута с помощью определения в качестве одной из задач проекта использования стандартной функциональности и лучших практик 1С. Любая модификация стандартной функциональности 1С должна быть оформлена запросом на изменение и пройти процедуру одобрения для включения в проект. Каждая модификация будет оцениваться с точки зрения возможных затрат, выгод, обходных путей.
22	Один руководитель возглавляет несколько проектных групп		0,5	0,8	0,4	Основные негативные влияния риска: перегруз руководителей оперативными задачами, срыв сроков подготовки проектных решений, недостаточный уровень качества проектных решений для передачи в реализацию, замедление формирования 1С-экспертизы у проектной группы. Для устранения влияния данного для каждой проектной группы нужно назначить отдельного руководителя. Для снижения влияния данного риска для руководителей, возглавляющих сразу несколько проектных групп следует предусмотреть заместителей, которым будет делегированы необходимые полномочия.
23	Один сотрудник выступает в качестве эксперта в нескольких проектных группах		0,5	0,8	0,4	Основные негативные влияние риска: невозможность независимой работы групп, необходимость согласования загрузки бизнес-экспертами между различными проектными группами. Бизнес-эксперты перегружены информацией по различным функциональным модулям 1С, что затрудняет ее усвоение. Риск может быть минимизирован распределением бизнес-экспертов по отдельным группам

						(определение будущей специализации бизнес-эксперта), с возможностью привлечения другими проектными группами по договоренности между руководителями групп.
24	Перераспределение нагрузки в разнородных проектных группах		0,5	0,6	0,3	Большинство проектных групп являются разнородными состоят из представителей клиента и ФТО. Некорректное перераспределение работы внутри группы может привести к удорожанию проекта, затягиванию сроков, замедлению формирования 1С-экспертизы у сотрудников клиента и ФТО. Для минимизации данного риска руководители рабочих групп должны понимать корректное распределение работ между участниками, соответствующим образом составлять рабочие планы, вести их оперативный контроль, своевременно направлять вопросы руководству проектом.
26	Не полное понимание и принятие, бизнес-экспертами и сотрудниками проектных групп клиента стандартных бизнес-процессов и лучших практик 1С.	срыв сроков запуска проекта, сложности в реализации модификаций	0,7	0,7	0,49	Проведение обучения стандартным функциональным возможностям 1С и тест-скриптов системы по наложению бизнес-процесса на стандартный функционал системы. Руководители проектных групп продвигают одно из основных допущений проекта: использование стандартной функциональности и лучших практик 1С.
27	Бизнес-процессы, разработанные по головному предприятию, не будут приняты на пилотной площадке		0,3	0,8	0,24	Мастер-эксперты и руководители проектных групп отслеживают отклонения существующей организации бизнес-процессов и модели бизнес-процессов, спроектированной в Концептуальном проекте. В случае возникновения существенных отклонений должна быть обеспечена тесная коммуникация с пилотной площадкой для обеспечения реализуемости изменений.
28	Неработо-				0	Добавление ресурса разработки

	способность более 10% функционала после переноса модификаций					ФТО
29	Невозможность полноценного переноса функционала на внедряемую редакцию		0,5	0,6	0,3	Изменение функционала ПО
30	В период между полной готовностью ПО и стартом появятся изменения в законодательстве, требующие модификаций, и ПО на момент старта не будет соответствовать ему в полном объеме		0,6	0,7	0,4 2	Добавление ресурса разработки Со стороны бизнес-эксперта заказчика — постоянный мониторинг изменения законодательства в части планируемой автоматизации бизнес-процессов
31	Не будет выделено достаточное время пользователей на обучение — пересечение с рабочим графиком	— Плохое качество обучения — Плохое понимание нового функционала, непривычность к интерфейсу -> ошибки в работе с новой системой -> возможные проблемы с отгрузкой	0,6	0,9	0,5 4	1) Минимум за неделю до старта обучения согласовать комфортный график обучения 2) по результатам обучения провести аттестацию, тестирование 3) Резервы времени по обучению людей, выполняющих бизнес-критичные операции — ФТО Обучение будет проводиться по группам пользователей (склад — отдельно, заявки — отдельно и т.п.), вместе с группами обучаются непосредственные руководители 4) со стороны заказчика — контроль и планирование текущей работы и графика работы сотрудников
32	Большой объем разработки -> ошибки в новом функционале -> возможны проблемы на старте (оперативно-		0,5	0,8	0,4	Выделение достаточного объема времени на интеграционный тест

	го плана)					
33	Срыв сроков закрытия периода в старой системе, может привести к задержке закрытия месяца старта в новой		0,5	0,8	0,4	мер нет, но заказчик должен быть к этому готов.
34	Большая загрузка бизнес-экспертов, может пострадать качество приемки разработанной системы (интеграционного теста)		0,7	0,9	0,6 3	Планирование интеграционного теста в период с наименьшей загрузкой экспертов Планирование замены бизнес-экспертов для приема функционала системы
35	Изменяются настройки кредитного лимита — могут быть проблемы с недоотгрузкой в первые дни работы		0,8	0,4	0,3 2	Проверка кредитных лимитов перед запуском системы (руководитель отдела)
36	Новый документооборот склада -> путаница в рядах операторов, бухгалтерия может потом «не собрать» нужные документы		0,8	0,6	0,4 8	Предварительное обучение людей (операторы) именно документообороту Оформление подробных инструкций пользователя со схемами документооборота
37	Коммуникационный риск («правая рука не знает что делает левая») между ФТО и субподрядчиком — системным администратором по тех. поддержке ТСД		0,4	0,7	0,2 8	с даты старта — еженедельные совещания (Бухгалтерия + Склад + Продажи + Закупки + ИТ + ФТО) по ходу работ, в течение первой недели после старта — ежедневные — с субподрядчиком
38	Риск наложения ввода 2-х проектов одно-		0,5	0,7	0,3 5	Предусмотреть в плане интеграционного теста этап проверки сопряжения с ТСД по всем



	временно работа с ТСД и ФТО. Риск некорректной работы ПО для ТСД, используется не тиражное решение					функциям — ФТО Прогон по работе с ТСД всех кладовщиков на складе (еще до сопряжения с аксаптой) — субподрядчик
39	Интеграционный риск (интеграция с кассами не будет работать корректно, в результате нарушается ключевой бизнес-процесс розничных продаж)		0,5	0,9	0,4 5	Предусмотреть в плане интеграционного теста этап проверки сопряжения кассами по всем функциям — ФТО
40	Расширение рамок проекта в плане функционального объема (на интеграционном тесте)		0,5	0,8	0,4	Анализ и распределение по степени критичности и необходимости внедрения к дате старта
41	Риск проявления ошибок в ходе согласования процессов (недостаточная полнота или точность информации), которые приведут к неработоспособности процессов по факту		0,5	0,8	0,4	Проведение интегротеста принимаемого функционала системы должно выполняться не только по выполненным модификациям, но и по стандартному функционалу ПО
42	Функциональный риск — новый функционал резервирования продукции под существующие заказы. Может привести к путанице и снижению		0,5	0,8	0,4	Предусмотреть в плане интеграционного теста детальную проверку функционала резервирования — ФТО Предоставить кейсы примеров по всем вариантам резервирования товаров — Заказчик

	контроля за товарным объемом					
43	Отсутствие утвержденной учетной политики и плана счетов может привести к изменениям относительно согласованного дизайна		0,3	0,7	0,2 1	Детальное интервью со службой бухгалтерии
44	Нарушение товародвижения (расхождения фактических остатков и движений по складу с операциями в системе)		0,5	0,8	0,4	Только интеграционный тест, других вариантов нет. ФТО (качественный план) + Субподрядчик (выделение времени)
45	Не укомплектован штат пользователей. Предварительно определено, что должно быть 2 человека в ночь, днём 1 + 1 по возвратам, + хотя бы один маршрутизаторщик		0,4	0,7	0,2 8	Планирование человеческих ресурсов со стороны заказчика с учетом предварительных оценок по численности необходимого штата
46	Некорректно будут сделаны настройки системы. В результате не будут проводиться документы или будут проводиться ошибочно		0,5	0,5	0,2 5	Проверить корректность вводом документа каждого вида перед стартом
47	Низкая производительность общей базы может повлечь проблемы с приемом заказов или на ночной отгрузке		0,5	0,8	0,4	1) Делаем сравнительный анализ серверов (например, с наиболее загруженным филиалом) — ФТО 2) Разводим сервер приложений и SQL сервер на разное «железо» — ИТ-служба заказчика 3) В течение 2 месяцев после за-

						пуска запланирована покупка нового сервера — ИТ-служба заказчика
--	--	--	--	--	--	--

#### **Д) Примерный перечень тем эссе:**

1. Эволюция взглядов на категории «риск».
2. Предпосылки и факторы, предшествующие наступлению рискованных ситуаций.
3. Характерные особенности управления рисками на российских и зарубежных предприятиях.
4. Анализ воздействия внешних и внутренних факторов на риски предприятия.
5. Предпосылки и факторы, предшествующие наступлению рискованных ситуаций.
6. Сущность и содержание риск-менеджмента.
7. Понятие инвестиционного проекта и их классификация.
8. Жизненный цикл проекта.
9. Различные подходы к классификации рисков.
10. Особенности управления различными видами рисков.
11. Риски в масштабах мира, страны, региона.
12. Внешние и внутренние риски предприятия.
13. Виды рисков в зависимости от направления осуществляемой предпринимательской деятельности.
14. Бизнес-процесс работы с инвестиционным проектом в компании.
15. Основные принципы современного проектного анализа.
16. Современное состояние методологии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.
17. Особенности оценки эффективности инновационных проектов.
18. Источники и инструменты финансирования инвестиционных проектов.
19. Виды и формы проектного финансирования.
20. Мониторинг хода реализации инвестиционного проекта.
21. Мониторинг эффективности инвестиционного проекта.
22. Управление рисками в проектном финансировании.
23. Институциональный анализ проекта.
24. Анализ рисков проекта.
25. Финансово-экономический анализ проекта.
26. Современное состояние методологии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.
27. Оценка эффективности проекта на прединвестиционной стадии его жизненного цикла.
28. Оценка эффективности проекта на инвестиционной и эксплуатационной стадии его жизненного цикла.

29. Особенности оценки эффективности инновационных проектов.
30. Управление рисками в проектном финансировании.
31. Проблемы получения информации в современном мире.
32. Основные формы неопределенности.
33. Результаты проявления неопределенности: примеры предприятий.
34. Причины неопределенности и методы борьбы с ними.
35. Соотношение понятий неопределенности и риска в современных условиях хозяйствования.
36. Особенности управления внутренними факторами риска организации.
37. Особенности управления внешними факторами риска организации.
38. Виды опасностей сферы деятельности и их характерные признаки.
39. Классификация потенциально опасных объектов и различных видов деятельности.
40. Проблема глобальной безопасности.
41. Использование лимитирования в процессе управления рисками.
42. Использование внутренних и внешних источников для покрытия потерь в рискованной ситуации.
43. Объекты и субъекты страхования.
44. Различные виды передачи рисков.
45. Диверсификация рисков в деятельности организации.
46. Идентификация и анализ проектных рисков.
47. Управление проектными рисками на предприятии.
48. Формирование эффективной системы предотвращения проектных рисков.
49. Особенности современной проектной деятельности.
50. Определение доходности проекта и ее взаимосвязь с рисками.
51. Реструктуризация предприятия: подходы и решения.
52. Выбор оптимального объема производства в условиях неопределенности спроса.
53. Общая характеристика информации, необходимой для управления риском.
54. Общие принципы и специфика управления рисками предприятия.
55. Управление производственными рисками на предприятии.

### **Ж) Перечень вопросов к зачету по дисциплине**

Вопросы для оценки степени усвоения учебного материала на уровне знания (осознанное воспроизведение учебного материала, объяснение объектов изучения; раскрытие сущности, выявление и обоснование закономерных связей, подтверждение аргументами, приведение примеров из практики и т.п.):

1. В чем заключается сущность риск-менеджмента на предприятии?
2. Основные инструменты управления риском.
3. Сущность, роль и механизм формирования резервов на возможные потери по ссудам в управлении кредитным риском.

4. Подходы к хеджированию (защите) от валютных рисков.
5. Внутренние и внешние методы хеджирования валютных рисков.
6. Понятие «открытая валютная позиция», порядок расчета, анализ риска и ограничение риска открытой валютной позиции.
7. Характеристика современных макроэкономических рисков.
8. Роль Центрального Банка РФ в регулировании банковских рисков.
9. Каждое ли предприятие должно применять риск-менеджмент в своей деятельности? От чего будет зависеть необходимость применения риск-менеджмента?
10. Какие позиции включает применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности? Почему данные позиции необходимо применять в определенной последовательности?
11. Укажите основные элементы риск-менеджмента на предприятии.
12. Различаются ли указанные элементы в зависимости от вида деятельности предприятия?
13. Перечислите функции объекта управления в риск-менеджменте.
14. Приведите примеры реализации функций объекта управления в рискменеджменте на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы.
15. Перечислите функции субъекта управления в риск-менеджменте.
16. Приведите примеры реализации функций субъекта управления в рискменеджменте на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы.
17. Охарактеризуйте основные правила риск-менеджмента на предприятии. Почему необходимо соблюдать данные правила? В каких случаях соблюдение данных правил может быть нецелесообразно?
18. Что собой представляет цель проекта?
19. Что такое жизненный цикл проекта?
20. Как устанавливается цель проекта?
21. Дать содержание проектного анализа.
22. Как влияют на проект факторы внешнего окружения?
13. Классификация форм и источников финансирования проектов.
30. Понятие неопределенности и риска. Классификация проектных рисков.
40. Подходы к оценке рисков проекта. Качественный и количественный подходы.
41. Методы оценки рисков. Методы оценки рисков без учета распределений вероятностей.
42. Методы оценки рисков с учетом распределения вероятностей.
43. Оценка эффективности проектов в условиях инфляции.
44. Назовите методы оценки рисков без учета распределений вероятностей.
45. Раскройте особенности и методику проведения анализа чувствительности.
46. Дайте характеристику анализа сценариев.

47. Охарактеризуйте агрегированные методы ставки процента с поправкой на риск.

48. Охарактеризуйте пофакторные (кумулятивные) методы ставки процента с поправкой на риск.

49. Метод «дерева решений».

50. Назовите методы оценки рисков с учетом распределения вероятностей.

51. Максиминный критерий Вальда.

52. Минимаксный критерий Сейвиджа.

53. Компромиссный критерий (пессимизма-оптимизма) Гурвица.

54. Приведите последовательность анализа рисков инвестиционного проекта с использованием метода Монте-Карло.

#### **IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

##### **4.1. Нормативные правовые акты (в действующей редакции)**

А) Нормативное обеспечение проектной деятельности в Российской Федерации

1. Постановление о внесении изменений в постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 24 июня 2021 № 987

Б) Методическая документация по проектному управлению

1. ГОСТ Р 54869-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом" ГОСТ Р 54870-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов".

2. ГОСТ Р 54871-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению программой".

3. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 "Руководство по проектному менеджменту".

4. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ).

5. Методические рекомендации Агентства стратегических инициатив по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

6. ГОСТ Р 58184-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения".

7. Методические указания по разработке национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов.

8. Методические рекомендации по разработке и внесению изменений в рабочие планы федеральных проектов 16.12.2020.

9. Методические рекомендации по достижению национальных и федеральных проектов (программ).

10. Методические указания по внесению изменений в национальные,

федеральные проекты 28.01.2021.

11. Методические указания по мониторингу национальных и федеральных проектов (программ).

12. Методические указания по разработке национальных проектов с разъяснениями 11.12.2020.

13. Методические указания по разработке паспортов национальных, федеральных и ведомственных проектов (программ).

14. Разъяснения по заполнению отчетности по мониторингу национальных и федеральных проектов 05.02.2021.

## **4.2. Основная литература**

1. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю. И. Попов. М.: ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система: [https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link\\_FindDoc&id=62812&idb=0](https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=62812&idb=0)

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд ; пер. с англ. М. Гескиной. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 288 с. - (Библиотека Сбербанка ; Т. 60). - ISBN 978-5-00057-722-6. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система: [https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link\\_FindDoc&id=59199&idb=0](https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=59199&idb=0)

## **4.3. Дополнительная литература**

1. Беляев М.К. Разработка инновационных строительных проектов и проведение проектного анализа: учебно-методическое пособие / Беляев М.К., Соколова С.А. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 94 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38624.html>

2. Никонова И.А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры / Никонова И.А. – Москва: Прометей, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/94540.html>

3. Смирнов В.Б. Проектный анализ. В 2 частях. Ч.1: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08845-5 (ч.1), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104249.html>

4. Беляев М.К. Разработка инновационных строительных проектов и проведение проектного анализа: учебно-методическое пособие / Беляев М.К., Соколова С.А. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 94 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS:[сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38624.html>

5. Никонова И.А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры / Никонова И.А. – Москва: Прометей, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст: электронный //

Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/94540.html>

6. Смирнов В.Б. Проектный анализ. В 2 частях. Ч.1: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08845-5 (ч.1), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104249.html>

7. Смирнов В.Б. Проектный анализ. В 2 частях. Ч.2: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08846-2 (ч.2), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104250.html>

## **V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса**

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность



одновременного доступа 100 процентов обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

#### 5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	ИС «Континент»	сторонняя	<a href="http://continent-online.com">http://continent-online.com</a>	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 18032020 от 20.03.2018 г. с 20.03.2018 г. по 19.03.2019 г.; - № 19012120 от 20.03.2019 г. с 20.03.2019 г. по 19.03.2020 г.; - № 20040220 от 02.03.2020 г. с 20.03.2020 г. по 19.03.2021 г.; - № 21021512 от 16.03.2021 г. с 20.03.2021 г. по 19.03.2022 г.; - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022 г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.
2.	СПС Westlaw Academics	сторонняя	<a href="https://uk.westlaw.com">https://uk.westlaw.com</a>	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № 2TR/2019 от 24.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - № RU03358/19 от 11.12.2019 г., с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № ЭБ-6/2021 от 06.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
3.	КонсультантПлюс	сторонняя	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>	Открытая лицензия для образовательных организаций
4.	Гарант	сторонняя	<a href="https://www.garant.ru">https://www.garant.ru</a>	Открытая лицензия для образовательных организаций

#### 5.1.2. Профессиональные базы данных:

3.	Коллекции полнотекстовых электронных книг информа-	сторонняя	<a href="http://web.a.ebscohost.com">http://web.a.ebscohost.com</a>	ООО «ЦНИ НЭИКОН», договор № 03731110819000006 от
----	--	-----------	---	--

	ционного ресурса EBSCOHost БД eBook Collection			18.06.2019 г. бессрочно
4.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	<a href="https://rusneb.ru">https://rusneb.ru</a>	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
5.	Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	сторонняя	<a href="https://www.prlib.ru">https://www.prlib.ru</a>	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина, Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно
6.	НЭБ eLIBRARY.RU	сторонняя	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	ООО «РУНЕБ», договоры: - № SU-13-03/2019-1 от 27.03.2019 г. с 01.04.2019 г. по 31.03.2020 г.; - № ЭР-1/2020 от 17.04.2020 г. с 17.04.2020 г. по 16.04.2021 г.; - № ЭР-2/2021 от 25.03.2021 г. с 25.2021 г. по 24.03.2022 г.; - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.
7.	Legal Source	сторонняя	<a href="http://web.a.ebsco-host.com">http://web.a.ebsco-host.com</a>	ООО «ЦНИ НЭИКОН», договоры: - № 414-EBSCO/2020 от 29.11.2019 г., с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № ЭБ-5/2021 от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-2/2022 от 01.10.2021 г., с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 414- EBSCO/23 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
8.	ЛитРес: Библиотека		<a href="http://biblio.litres.ru">http://biblio.litres.ru</a>	ООО «ЛитРес», договоры: - № 290120/Б-1-76 от 12.03.2020 г. с 12.03.2020 г. по 11.03.2021 г.; - № 160221/Б-1-157 от 12.03.2021 г. с 12.03.2021 г.

		сторонняя		по 11.03.2022 г.; - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.
--	--	-----------	--	---

### 5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ЭБС ZNANIUM.COM	сторонняя	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3489 бс от 14.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - № 3/2019эбс от 29.11.2019 г. с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
2.	ЭБС Book.ru	сторонняя	<a href="http://book.ru">http://book.ru</a>	ООО «КноРус медиа», договоры: - № 18494735 от 17.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - № ЭБ-2/2019 от 29.11.2019 г. с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г. - № ЭБ-4/2021 от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	<a href="https://search.rsl.ru/">https://search.rsl.ru/</a>	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.
4.	ЭБС Юрайт	сторонняя	<a href="http://www.biblio-online.ru">http://www.biblio-online.ru</a>	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭБ-1/2019 от 01.04.2019 г. с 01.04.2019 г. по 31.03.2020 г.; - № ЭБ-1/2020 от 01.04.2020 г. с 01.04.2020 г. по 31.03.2021 г. - № ЭР-1/2021 от 23.03.2021 г. с 03.04.2021 г. по 02.04.2022 г.; - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.;

				-№ 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.
5.	ЭБС «Юстицинформ»	сторонняя	<a href="https://elknigi.ru/">https://elknigi.ru/</a>	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договор № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.
6.	ЭБС Проспект	сторонняя	<a href="http://ebs.prospekt.org">http://ebs.prospekt.org</a>	ООО «Проспект», договоры: -№ ЭБ-1/2019 от 03.07.2019 г. с 03.07.2019 г. по 02.07.2020 г.; - № ЭБ-2/2020 от 03.07.2020 г. с 03.07.2020 г. по 02.03.2021 г.; - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

## 5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
<b>ПО, устанавливаемое на рабочую станцию</b>			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 №31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
5.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия

		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05. 2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г. №31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
7.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
8.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
9.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
10.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
11.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
12.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
13.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
12.	Справочно- правовые системы ( СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях. Учебная дисциплина (модуль) обеспечена помещением для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

### **5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся**

Помещения для самостоятельной работы обучающихся расположенные по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д.9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1. Электронный читальный зал на 135 посадочных мест:
  - стол студенческий двухместный – 42 шт.,
  - стол студенческий трехместный – 10 шт.,

- кресло для индивидуальной работы – 3 шт.,
- стул – 135 шт.,
- компьютер студенческий 50 MAC AB – 76 шт. (компьютерная техника подключена к сети «Интернет» и обеспечивает доступ в электронную информационно-образовательную среду),

- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,

- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,

- наушники «накладного» типа – 1 компл.,

- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,

- линза Френеля в виниловой рамке 300\*190 – 1 шт.

2. Читальные залы на 93 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,

- стол студенческий трехместный – 2 шт.,

- кресло для индивидуальной работы – 7 шт.,

- стул – 93 шт.,

- компьютер студенческий 50 MAC AB – 11 шт.

3. Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,

- компьютер студенческий 50 MAC AB – 4 шт.,

- стул – 4 шт.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся, расположенное по адресу г. Москва наб. Шитова д. 72 корп. 3, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включает в себя:

- компьютер студенческий Lenovo – 16 шт.,

- стол студенческий одноместный – 16 шт.,

- стол студенческий двухместный – 17 шт.,

- стул – 42 шт.