

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая тетрадь
для практических занятий
для студентов специальности
38.05.01 «Экономическая безопасность»
(специализация: финансово-экономическая безопасность)

Севастополь
СевГУ
2023

УДК 346.548(075.8)
ББК 65-98я73
Р54

Р е ц е н з е н т :
М.И. Казнова - канд. эконом. наук, доцент,
доцент кафедры «Финансы и кредит»

Составители: Е.А. Кричевец, Е.А. Посная

Р54 Риск-менеджмент в системе управления : рабочая тетрадь для практических занятий для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация: финансово-экономическая безопасность) / Севастопольский государственный университет; сост. Е.А. Кричевец, Е.А. Посная. – Севастополь: СевГУ, 2023. – 37 с. – Текст : электронный.

Целью методических указаний является обеспечение студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация: финансово-экономическая безопасность) необходимыми методическими материалами для практических занятий по дисциплине «Риск-менеджмент в системе управления».

Предназначены для студентов специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация: финансово-экономическая безопасность) всех форм обучения.

УДК 346.548(075.8)
ББК 65-98я73

Методические указания рассмотрены и переутверждены на заседании кафедры «Финансы и кредит», протокол № 3 от 29 сентября 2023 г.

© Кричевец Е.А., Посная Е.А., сост., 2023
© ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет», 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Практическое занятие по теме № 1.....	5
2. Практическое занятие по теме № 2.....	9
3. Практическое занятие по теме № 3.....	10
4. Практическое занятие по теме № 4.....	11
5. Практическое занятие по теме № 5.....	17
6. Практическое занятие по теме № 6.....	21
7. Практическое занятие по теме № 7.....	29
Список рекомендуемой литературы по.....	35

ВВЕДЕНИЕ

Выполнение практических заданий является неотъемлемым этапом изучения дисциплины «Риск-менеджмент в системе управления».

Качество выполнения практических заданий показывает не только уровень полученных студентом теоретических знаний, но и способность к проведению самостоятельного исследования, умение пользоваться законодательной, учебной и научной литературой, а также формировать массив исходных данных о функционировании субъекта. В процессе выполнения лабораторных работ студент должен также показать способность пользоваться результатами самостоятельно проведенных исследований и разрабатывать конкретные рекомендации по управлению рисками.

Данное издание содержит методические указания и рекомендации относительно выполнения лабораторных работ по дисциплине «Риск-менеджмент в системе управления», основные требования к содержанию отчетов.

Лабораторные работы по дисциплине «Риск-менеджмент в системе управления» в соответствии с учебным планом выполняются студентами очной формы обучения по программе специалитета в седьмом учебном семестре.

Практическое занятие по теме № 1

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РИСКОВЫХ РЕШЕНИЙ

Вопросы к обсуждению.

1. Эволюция представлений о риске.
2. Различные подходы к определению категории «риск».
3. Источники риска.
4. Риск и неопределенность.
5. Классификация факторов риска.
6. Систематизация видов риска.
7. Риск как объективно-субъективная категория.
8. Структура риска. Концептуальные основы и аксиоматика рискологии.
9. Системный анализ риска в экономике и предпринимательстве.
10. Риск образующие факторы.
11. Виды риска.

Практическое задание.

Предприятие ООО «Прогресс-Радиосвязь» специализируется на разработке и производстве компонентов комплексов радиосвязи, а также оборудования морской радиоэлектроники. Менеджер ООО «Прогресс-Радиосвязь» в результате проведенного анализа сформировал следующий перечень рисков:

Требуется каждый из перечисленных рисков отнести к одной из групп, согласно их классификации по основным критериям.

Название риска	По отношению к предприятию	По возможности прогнозирования	По величине последствий	По виду деятельности
Риск резкого снижения курса Евро для компании во время осуществления экспортной операции.				
Риск аварии на транспорте во время перевозки груза, ожидаемого компанией.				
Риск возникновения сбоев в поставках сырья и комплектующих.				
Риск снижения спроса на продукцию предприятия.				
Риск отвержения рынком нового товара организации.				
Риск потери прибыли в результате снижения рыночных цен на товары соответствующей группы.				
Риск просрочки выплаты долга дебитором.				
Риск разрушения складского помещения фирмы в результате стихийного бедствия.				
Риск включения компании в санкционный список, в результате чего станет невозможным осуществление экспортных операций				
Риск поражения вирусом компьютерных сетей компании.				
Риск утечки информации, представляющей коммерческую тайну.				
Риск возникновения на рынке нового сильного конкурента.				
Риск потери платежеспособности.				

Название риска	По отношению к предприятию	По возможности прогнозирования	По величине последствий	По виду деятельности
Риск превышения спросом производственных мощностей предприятия.				
Риски, обусловленные нарушениями техники безопасности и пожарной безопасности				
Риск поставки низкокачественных материалов поставщиком (с большой долей брака).				
Риск резкого повышения курса Евро для компании во время осуществления импортной операции.				
Риск невыполнения покупателями финансовых обязательств				
Риск резкого скачка текучести кадров.				
Риск остановки производства в результате выхода из строя оборудования.				
Риск утраты имущества по причине забастовок, массовых волнений, военных действий				
Риск ухода с рынка основного промышленного потребителя продукции предприятия.				
Риски хищений.				
Риск поломки произведенного и поставленного компанией оборудования				
Риск банкротства банка, обслуживающего организацию.				

Название риска	По отношению к предприятию	По возможности прогнозирования	По величине последствий	По виду деятельности
Риск отказа инвестора от дальнейшего финансирования проекта в процессе его реализации.				
Риски экологические (например, несоответствие свойств продукции упаковке, в результате чего может быть нанесен ущерб окружающей среде)				
Риск включения компании в санкционный список, в результате чего станет невозможным осуществление импортных операций				
Риск ухода ведущих специалистов компании.				
Риски, причиной которых является низкая квалификация контрагентов (например, халатность, утрата документов, задержка их оформления)				

Практическое занятие по теме № 2

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

Вопросы к обсуждению.

1. Международные институты и механизмы управления рисками.
2. Механизмы риск-менеджмента.
3. Зарубежный опыт управления рисками.

Практическое задание.

Изучить следующие нормативные акты Российской Федерации:

1. ГОСТ Р 51897-2021 «Менеджмент риска. Термины и определения»
<https://internet-law.ru/gosts/gost/76097/>;
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» <https://internet-law.ru/gosts/gost/73107/>
3. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска»
<https://internet-law.ru/gosts/gost/73151/>

По результатам изучения перечисленных выше нормативных актов заполните таблицу:

Положения ГОСТа	Нормативный акт		
	ГОСТ Р 51897-2021	ГОСТ Р ИСО 31000-2019	ГОСТ Р 58771-2019
Дата введения в действие			
Учитывает ли положения Международных стандартов? Если да, то каких?			
Основные регулируемые сферы / объекты			
Основные положения			

Практическое занятие по теме № 3

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА

Вопросы к обсуждению.

1. Цель и задачи управления рисками.
2. Принципы риск-менеджмента.
3. Последовательность выработки политики управления рисками.
4. Оценка эффективности управления рисками.

Практическое задание.

Ознакомьтесь с системой риск-менеджмента в компании ПАО «ГАЗПРОМ» (<https://www.gazprom.ru/about/>).

Ознакомьтесь также с данными о системе управления рисками, содержащимися в соответствующем разделе отчет руководства ПАО «ГАЗПРОМ» <https://www.gazprom.ru/f/posts/77/885487/2019-mgt-report-ru.pdf>

Сделайте вывод о специфике регулирования рисков в ПАО «ГАЗПРОМ». Как вы оцениваете систему риск менеджмента компании?

Какие преимущества и недостатки вы можете сформулировать?

Заполните таблицу «Характеристика системы риск-менеджмента ПАО «ГАЗПРОМ»:

Параметр	Содержание
Цель	
Задачи	
Методы	
Инструменты	
Приемы	
Сферы применения	
Наличие систем контроля, мониторинга	
Субъекты регулирования	
«Слабые» стороны бизнеса	
«Сильные» стороны бизнеса	
Преимущества	
Недостатки	

Практическое занятие по теме № 4

ОЦЕНКА РИСКОВ

Вопросы к обсуждению.

1. Оценка риска. Классификация методов оценки риска.
2. Вероятностные способы оценки риска.
3. Статистические способы оценки рисков.
4. Применение элементов теории игр в оценке риска.
5. Анализ риска.

Практическое задание.

По данным финансовой отчетности, предоставленной преподавателем, оцените риск утраты предприятием финансовой устойчивости (риск банкротства) за последний финансовый год.

Прокомментируйте полученные результаты оценки риска банкротства.

Для оценки риска банкротства используйте следующие модели:

1) Модель Таффлера.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (4.1)$$

где X_1 - прибыль до уплаты налога / средние текущие обязательства;

X_2 - текущие активы / общая сумма обязательств;

X_3 - текущие обязательства / общая сумма активов;

X_4 - выручка от реализации / средняя сумма активов.

Если величина Z -счета Таффлера больше 0,3, это говорит о том, что у фирмы неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0,2, то банкротство более чем вероятно.

Таблица 4.1 – Расчет риска банкротства по модели Таффлера

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
X_1			
X_2			
X_3			
X_4			
Z			

Вывод об уровне риска банкротства по модели Таффлера:

2) Модель Альтмана.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (4.2)$$

где Z - интегральный показатель уровня угрозы банкротства;
 X_1 - отношение оборотных активов к сумме всех активов;
 X_2 - уровень рентабельности капитала;
 X_3 - уровень доходности активов;
 X_4 - коэффициент соотношения собственного и заемного капитала;
 X_5 - оборачиваемость активов.

Для интерпретации результатов по модели Альтмана, в зависимости от значения Z , используется специальная шкала, в соответствии с которой делается заключение:

если $Z < 1,81$ - вероятность банкротства составляет от 80 до 100 %;
 если $2,77 \leq Z < 1,81$ - средняя вероятность краха компании от 35 до 50 %;
 если $2,99 < Z < 2,77$ - вероятность банкротства не велика от 15 до 20 %;
 если $Z \geq 2,99$ - ситуация на предприятии стабильна, риск неплатежеспособности в течение ближайших двух лет крайне мал.

Таблица 4.2 – Расчет риска банкротства по модели Альтмана

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
X_1			
X_2			
X_3			
X_4			
X_5			
Z			

Вывод об уровне риска банкротства по модели Альтмана:

3) Модель Спрингейта.

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (4.3)$$

где A – (собственные оборотные средства) / (все активы);
 B – (прибыль до уплаты налога и процентов) / (средние активы);
 C – (прибыль до налогообложения) / (средние текущие обязательства);
 D – (оборот) / (средние активы).

Критическое значение Z для модели Спрингейта равно 0,862. Сопоставление с этой величиной расчетного значения индекса Z для конкретного предприятия позволяет говорить о возможном в будущем (2-3 года) банкротстве одних ($Z < 0,862$) и устойчивом положении других ($Z > 0,862$) фирм.

Таблица 4.3 – Расчет риска банкротства по модели Спрингейта

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
A			
B			
C			
D			
Z			

Вывод об уровне риска банкротства по модели Спрингейта:

4) Модель Фулмера.

$$Z = 5,528A + 0,212B + 0,073C + 1,270D - 0,120E + 2,335F + 0,575G + 1,083H + 0,894I - 6,075, \quad (4.4)$$

где A – (нераспределенная прибыль) / (всего активов);

B – (оборот) / (Средние активы);

C – (прибыль до налогообложения) / (средний собственный капитал);

D – (изменение остатка денежных средств) / (средняя кредиторская задолженность);

E – (заемные средства) / (всего активов);

F – (текущие обязательства) / (всего активов);

G – (материальные внеоборотные активы) / (всего активов);

H – (собственные оборотные средства) / (кредиторская задолженность);

I – (прибыль до уплаты процентов и налога) / (процентные платежи).

Критическим значением Z Фулмера является 0. Сопоставление с этой величиной расчетного значения индекса Z для конкретной фирмы позволяет говорить о возможном в будущем (2-3 года) банкротстве одних ($Z < 0$) и устойчивом положении других ($Z > 0$) фирм.

Таблица 4.4 – Расчет риска банкротства по модели Фулмера

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H			
I			
Z			

Вывод об уровне риска банкротства по модели Фулмера:

5) Модель Сайфуллина - Кадыкова.

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5, \quad (4.5)$$

где k_1 – коэффициент обеспеченности собственными средствами;

k_2 – коэффициент текущей ликвидности ($k_2 \geq 2$);

k_3 – интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем реализованной продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ($k_3 \geq 3$);

k_4 – коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации;

k_5 – рентабельность собственного капитала ($k_5 \geq 0,2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням, рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом меньше 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Таблица 4.5 – Расчет риска банкротства по модели Сайфуллина - Кадыкова

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
k_1			
k_2			
k_3			
k_4			
R			

Вывод об уровне риска банкротства по модели Сайфуллина - Кадыкова:

6) Модель Иркутской государственной экономической академии.

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad (4.6)$$

где K_1 – коэффициент эффективности использования активов предприятия: собственный оборотный капитал/сумма активов;

K_2 – коэффициент рентабельности: чистая прибыль / средний собственный капитал;

K_3 – коэффициент оборачиваемости активов: выручка от реализации/средняя величина активов;

K_4 – норма прибыли: чистая прибыль/затраты.

Вероятность банкротства организации в соответствии со значением R Иркутской государственной экономической академии определяется следующим образом:

- $R < 0$, вероятность банкротства максимальная 90 – 100 %,
- $R = 0 – 0,18$, вероятность банкротства высокая 60 – 80 %,
- $R = 0,18 – 0,32$, вероятность банкротства средняя 35 – 50 %,
- $R = 0,32 – 0,42$, вероятность банкротства низкая 15 – 20 %,
- $R > 0,42$, вероятность банкротства минимальная до 10 %.

Таблица 4.6 – Расчет риска банкротства по модели ИГЭА

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
k1			
k2			
k3			
k4			
R			

Вывод об уровне риска банкротства по модели ИГЭА:

7) Модель О.А. Терещенко.

$$Z = 1,04 \cdot X_1 + 0,75 \cdot X_2 + 0,15 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 1,8 \cdot X_5 - 0,063 \cdot X_6 - 2,16, \quad (4.7)$$

где X_1 – коэффициент покрытия (текущие активы / текущие обязательства);

X_2 – коэффициент финансовой автономии (финансовой независимости) (собственный капитал / итого пассив);

X_3 – оборачиваемость вложенного капитала (выручка от реализации / средние активы);

X_4 – коэффициент рентабельности операционных продаж по CashFlow 1 (чистый денежный поток по текущей деятельности / выручка от реализации);

X_5 – коэффициент рентабельности активов по CashFlow 2 (Чистый денежный поток от текущей и инвестиционной деятельности / средние активы);

X_6 – коэффициент оборачиваемости заемного капитала (выручка от реализации / средний заемный капитал).

Интерпретация полученных значений универсального показателя Z-Терещенко осуществляется следующим образом:

$Z < -0,55$ – финансовое положение предприятия является неудовлетворительным (предприятие находится под угрозой банкротства);

$-0,55 \leq Z \leq + 0,55$ – однозначные выводы о финансовом положении предприятия сделать невозможно, требуется дополнительный финансовый анализ;

$Z > 0,55$ – финансовое положение предприятия является удовлетворительным.

Таблица 4.7 – Расчет риска банкротства по модели Терещенко

Показатель	На начало периода	На конец периода	Измерение за период
X1			
X2			
X3			
X4			
X5			
X6			
Z			

Вывод об уровне риска банкротства по модели Терещенко:

Общий вывод об уровне риска банкротства предприятия.

Практическое занятие по теме № 5

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы к обсуждению.

1. Стратегия управления рисками.
2. Основные формы политики риск-менеджмента.
3. Тактическое управление рисками.
4. Разработка плана противодействия появлению рисков и снижения их величины.
5. Методы управления рисками и выбор процедур контроля.
6. Мониторинг и контроль рисков.

Практическое задание. Тестирование. Необходимо пройти тестирование по приведенным ниже заданиям. Каждый студент получает 2 оценки: первая за самостоятельное выполнение тестовых заданий, вторая – за проверку тестов, выполненных кем-то из соучеников. Каждый из студентов решает 10 тестовых заданий (или №№ 1-10, или №№ 11-20)

1 Какой из перечисленных методов оценки риска основан на расчетах и анализе статистических показателей?

1. вероятностный метод
2. построение дерева решений
3. метод сценариев
4. анализ чувствительности
5. учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
6. имитационное моделирование

2 Какой из перечисленных методов оценки риска дает представление о наиболее критических факторах инвестиционного проекта?

1. построение дерева решений
2. метод сценариев
3. учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
4. вероятностный метод
5. анализ чувствительности
6. имитационное моделирование

3 Какой из перечисленных методов оценки риска реализуется путем введения поправки на риск или путем учета вероятности возникновения денежных потоков?

1. построение дерева решений
2. метод сценариев
3. учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
4. анализ чувствительности

5. вероятностный метод
6. имитационное моделирование

4 Какой из перечисленных методов оценки риска используется в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий?

1. имитационное моделирование
2. вероятностный метод
3. учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
4. построение дерева решений
5. анализ чувствительности
6. метод сценариев

5 Какой из перечисленных методов оценки риска представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?

1. учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
2. анализ чувствительности
3. построение дерева решений
4. вероятностный метод
5. метод сценариев
6. имитационное моделирование

6 Каким образом при расчете чистой приведенной стоимости можно учитывать риск?

1. в знаменателе формулы NPV посредством корректировки ставки дисконта
2. комбинация формул NPV посредством корректировки чистых денежных потоков
3. в числителе формулы NPV посредством корректировки чистых денежных потоков
4. все варианты верны

7 Что является субъектом управления в риск-менеджменте?

1. специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками
2. риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами
3. все варианты верны

8 Что является объектом управления в риск-менеджменте?

1. риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами
2. специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет управление рисками

3. все варианты верны

9 Утверждение о том, что «деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде» отражает смысл...

1. закона неизбежности риска
2. закона сочетания потенциальных потерь и выгод
3. закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов

10 Утверждение о том, что «практически в любых ситуациях риска потенциальная возможность потерь или убытков сочетается с потенциальной возможностью получения дополнительных доходов» отражает смысл...

1. закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов
2. закона неизбежности риска
3. закона сочетания потенциальных потерь и выгод

11 Утверждение о том, что «чем выше степень риска при осуществлении хозяйственной операции, тем выше уровень планируемых от этой операции доходов» отражает смысл...

1. закона прямой зависимости между степенью риска и уровнем планируемых доходов
2. закона неизбежности риска
3. закона сочетания потенциальных потерь и выгод

12 К какой группе методов управления рисками относится прогнозирование внешней обстановки?

1. методы компенсации рисков
2. методы уклонения от рисков
3. методы локализации рисков
4. методы диверсификации рисков

13 К какой группе методов управления рисками относится страхование?

1. методы уклонения от рисков
2. методы диверсификации рисков
3. методы локализации рисков
4. методы компенсации рисков

14 К какой группе методов управления рисками относится распределение риска по этапам работы?

1. методы локализации рисков
2. методы компенсации рисков
3. методы уклонения от рисков
4. методы диверсификации рисков

15 К какой группе методов управления рисками относится заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов?

1. методы диверсификации рисков
2. методы уклонения от рисков
3. методы компенсации рисков
4. методы локализации рисков

16 К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?

1. методы уклонения от рисков
2. методы компенсации рисков
3. методы диверсификации рисков
4. методы локализации рисков

17 К какой группе методов управления рисками относится распределение ответственности между участниками проекта?

1. методы диверсификации рисков
2. методы компенсации рисков
3. методы локализации рисков
4. методы уклонения от рисков

18 К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?

1. методы локализации рисков
2. методы диверсификации рисков
3. методы уклонения от рисков
4. методы компенсации рисков

19 К какой группе методов управления рисками относится создание системы резервов?

1. методы уклонения от рисков
2. методы диверсификации рисков
3. методы компенсации рисков
4. методы локализации рисков

20 К какой группе методов управления рисками относится создание специальных инновационных подразделений?

1. методы локализации рисков
2. методы диверсификации рисков
3. методы компенсации рисков
4. методы уклонения от рисков

Практическое занятие по теме № 6

МЕТОДЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы к обсуждению.

1. Понятие и виды методов управления рисками.
2. Юридические методы управления рисками.
3. Административные методы риск-менеджмента.
4. Сущность экономических методов управления рисками.
5. Понятие и содержание социальных методов управления.
6. Особенности применения психологических методов управления рисками.
7. Производственные методы риск-менеджмента.
8. Использование научно-прикладных методов управления в системе риск-менеджмента

Практическое задание

ИП занимается оптовой закупкой и розничной реализацией продовольственных товаров. В таблице 6.1 приведены сведения о стоимости приобретения и реализации продуктов и годовых объемах их продаж.

Таблица 6.1 – Основные сведения о реализации продуктов

Вид продукции	Цена приобретения, руб.	Цена реализации, руб.	Годовой объем реализации, шт.
Вода питьевая минеральная сильногазированная ПЭТ бутылка 2 л	41,54	60,0	1200 бут.
Кефир 1% ГОСТ 31454-2012 в бут. 460 гр. (0,5 л)	23,6	53,0	960 бут.
Креветки чёрные тигровые, без головы, в панцире, свежемороженые. Размер 21-25. Страна-производитель – Бангладеш. Упаковка - полиэтиленовый пакет. Масса нетто – 1 кг.	800	1620	240 кг
Хлеб Пшеничный ТМ Хлебушек 0,5кг	38	50	1800

В таблице 6.2 содержится информация о затратах, связанных с хранением продуктов. В состав данной категории затрат кроме расходов, непосредственно сопряженных с хранением (стоимость торговой площади, занятой под хранение; амортизация холодильного оборудования, стеллажей, торговой мебели; расходы на электроэнергию; проч.) включены также затраты, связанные с истечением срока годности продуктов и невозможностью их дальнейшей реализации.

Таблица 6.2 – Данные о затратах на хранение запасов

Вид продукции	Удельные годовые затраты на хранение, %	Условия хранения
Вода питьевая минеральная сильногазированная ПЭТ бутылка 2 л	10	Условия хранения: от 2 °С до 25 °С Срок годности - 12 месяцев
Кефир 1% ГОСТ 31454-2012 в бут. 930 гр.	70	Условия хранения: 4±2 °С Срок годности – 10 суток
Креветки чёрные тигровые, без головы, в панцире, свежемороженые. Размер 21-25. Страна-производитель – Бангладеш. Упаковка - полиэтиленовый пакет Масса нетто – 1 кг.	80	Условия хранения – не выше -18 °С Срок хранения – 24 месяца
Хлеб Пшеничный ТМ Хлебушек 0,5кг	90	Условия хранения – не ниже 6 °С Срок годности – 48 часов

В таблице 6.3 приведены данные о возможных потерях в реализации при возникновении дефицита продовольственных товаров в данной торговой точке.

Таблица 6.3 – Данные о потерях в реализации продуктов в случае их нехватки

Вид продукции	Количество покупателей, которые откажутся от приобретения продуктов в данной торговой точке в случае нехватки товаров, %
Вода питьевая минеральная сильногазированная	3 из 5
Кефир 1%	1 из 4
Креветки чёрные тигровые	9 из 12
Хлеб Пшеничный	1 из 20

Объем реализации продовольственных товаров довольно нестабилен. Предприниматель провел статистические исследование динамики ежемесячного объема реализации продуктов и располагает данными о распределении его вероятностей, которое приведено в таблице 6.4.

Таблица 6.4 – Распределение вероятностей ежемесячных объемов реализации продуктов

Вероятность	Ежемесячный объем реализации			
	воды, бут.	кефир, бут	креветки, кг	хлеб, ед.
0,04	0	0	0	0
0,22	50	40	10	75
0,48	100	80	20	150
0,22	150	120	30	225
0,04	200	160	40	300

Приобретение продуктов у оптовых поставщиков осуществляется в следующих упаковках:

- вода минеральная – паки по 6 бутылок;
- кефир – коробки по 48 бут;
- креветки – паки по 5 кг (по 5 килограммовых пакетов);
- хлеб – лотки по 10 буханок.

Предприниматель намерен сформировать некоторые объемы страховых запасов и рассматривает целесообразность их создания в размере одной, двух или трех оптовых упаковок.

Определите оптимальный размер страховых запасов продуктов по каждому виду реализуемых предприятием продовольственных товаров.

Обычно предприятия не склонны доводить остаток ТМЦ до нуля, так как в случае неполучения следующей партии товаров произойдет срыв производственной и сбытовой деятельности (рис. 6.1). Кроме этого, сам объем реализации готовой продукции может изменяться под влиянием сезонных факторов деятельности.

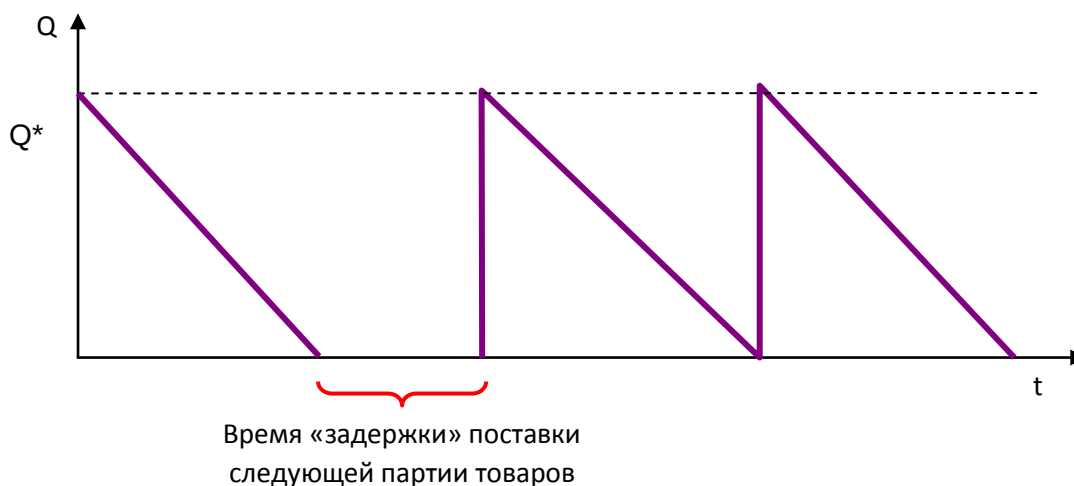
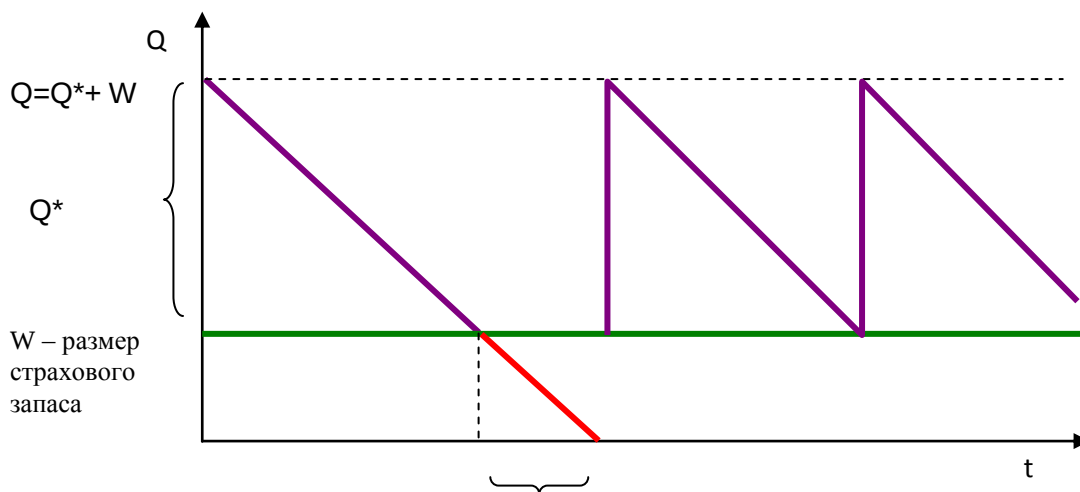


Рисунок 6.1 – Возникновение дефицита ТМЦ

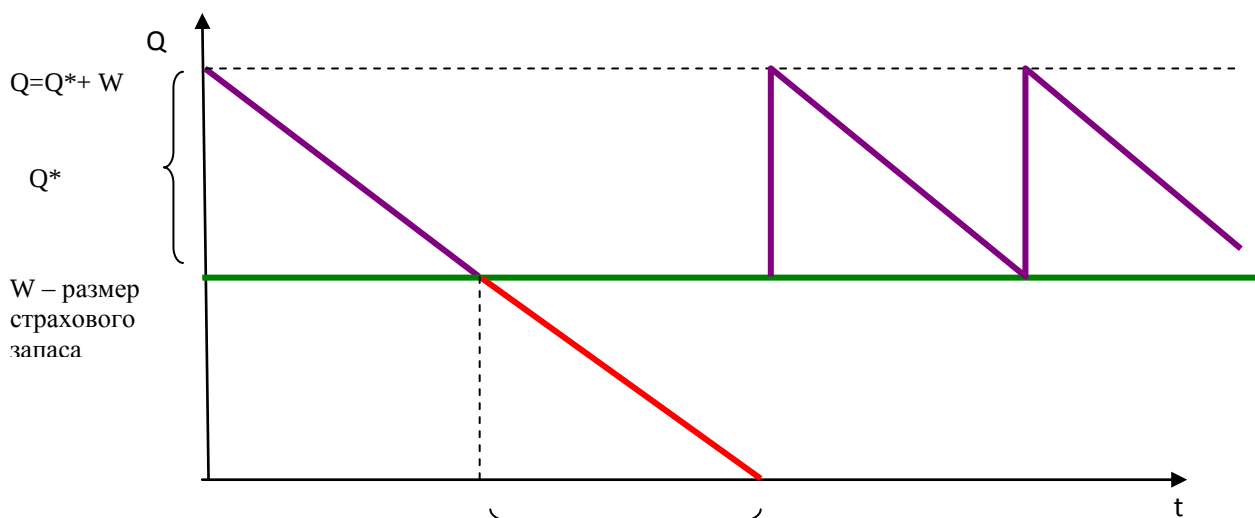
Для недопущения потерь в реализации продукции предприятия создают страховые запасы ТМЦ. Основной вопрос – какой размер страхового запаса необходим (см. рисунок 6.2).

При формировании страхового запаса субъект решает – какой размер страхового запаса позволит не допустить потерь прибыли в результате нехватки ТМЦ и не приведет к значительному росту затрат на их хранение.

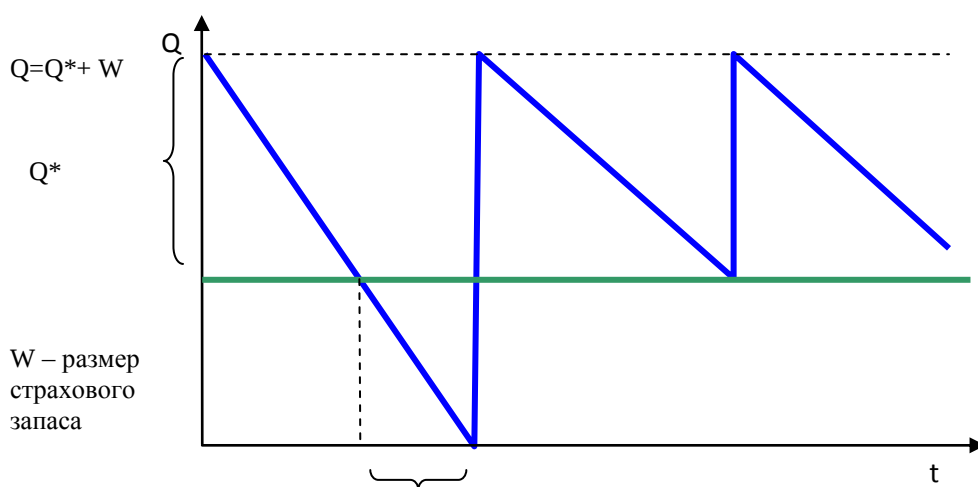
В таблице 6.5 приведена форма таблицы, в которой целесообразно производить расчеты. Таблица содержит пример решения только по одному виду запасов (воде минеральной). По остальным трем видам продуктов (кефиру, креветкам и хлебу) таблицы строятся аналогично.



дополнительное время, которым располагает предприятие в случае
неполучения новой партии продукции



дополнительное время, которым располагает предприятие в случае
неполучения новой партии продукции



дополнительное время, которым располагает предприятие в случае ускорения реализации
товаров

Рисунок 6.2 – Динамика запасов ТМЦ при наличии страхового запаса

Таблица 6.5 – Определение оптимального размера страхового запаса воды минеральной

	Цена приобретения =	
	Цена реализации =	
	Доля потерь покупателей =	
	Уд.затраты на хранение =	

Годовой объем реализ.=	
Ежемес.объемреализ.=	
Потери от нехватки =	
Затраты на хранение =	

Размер СЗ	Вер-ть	Ежемесячный объем реализ.	Дефицит	Потери прибыли от дефицита товаров	Вероятные потери прибыли	Затраты на хранение СЗ	Общие затраты
1	2	3	4	5	6	7	8
0	0,04	0				x	x
	0,22	50				x	x
	0,48	100				x	x
	0,22	150				x	x
	0,04	200				x	x
Итого	x	x	x	x			
6	0,04	0				x	x
	0,22	50				x	x
	0,48	100				x	x
	0,22	150				x	x
	0,04	200				x	x
Итого	x	x	x	x			
12	0,04	0				x	x
	0,22	50				x	x
	0,48	100				x	x
	0,22	150				x	x
	0,04	200				x	x
Итого	x	x	x	x			
18	0,04	0				x	x
	0,22	50				x	x
	0,48	100				x	x
	0,22	150				x	x
	0,04	200				x	x
Итого	x	x	x	x			

Таблица 6.6 – Определение оптимального размера страхового запаса кефира

	Цена приобретения =	
	Цена реализации =	
	Доля потерь покупателей =	
	Уд.затраты на хранение =	

Годовой объем реализ.=	
Ежемес.объемреализ.=	
Потери от нехватки =	
Затраты на хранение =	

Размер СЗ	Вер-ть	Ежемесячный объем реализ.	Дефицит	Потери прибыли от дефицита товаров	Вероятные потери прибыли	Затраты на хранение СЗ	Общие затраты
1	2	3	4	5	6	7	8
0	0,04	0				x	x
	0,22	40				x	x
	0,48	80				x	x
	0,22	120				x	x
	0,04	160				x	x
Итого	x	x	x	x			
48	0,04	0				x	x
	0,22	40				x	x
	0,48	80				x	x
	0,22	120				x	x
	0,04	160				x	x
Итого	x	x	x	x			
96	0,04	0				x	x
	0,22	40				x	x
	0,48	80				x	x
	0,22	120				x	x
	0,04	160				x	x
Итого	x	x	x	x			
144	0,04	0				x	x
	0,22	40				x	x
	0,48	80				x	x
	0,22	120				x	x
	0,04	160				x	x
Итого	x	x	x	x			

Таблица 6.7 – Определение оптимального размера страхового запаса креветок

	Цена приобретения =	
	Цена реализации =	
	Доля потерь покупателей =	
	Уд.затраты на хранение =	

Годовой объем реализ.=	
Ежемес.объемреализ.=	
Потери от нехватки =	
Затраты на хранение =	

Размер СЗ	Вер-ть	Ежемесячный объем реализ.	Дефицит	Потери прибыли от дефицита товаров	Вероятные потери прибыли	Затраты на хранение СЗ	Общие затраты
1	2	3	4	5	6	7	8
0	0,04	0				x	x
	0,22	10				x	x
	0,48	20				x	x
	0,22	30				x	x
	0,04	40				x	x
Итого	x	x	x	x			
	0,04	0				x	x
	0,22	10				x	x
	0,48	20				x	x
	0,22	30				x	x
	0,04	40				x	x
Итого	x	x	x	x			
	0,04	0				x	x
	0,22	10				x	x
	0,48	20				x	x
	0,22	30				x	x
	0,04	40				x	x
Итого	x	x	x	x			
	0,04	0				x	x
	0,22	10				x	x
	0,48	20				x	x
	0,22	30				x	x
	0,04	40				x	x
Итого	x	x	x	x			

Таблица 6.8 – Определение оптимального размера страхового запаса хлеба

	Цена приобретения =	
	Цена реализации =	
	Доля потерь покупателей =	
	Уд.затраты на хранение =	

Годовой объем реализ.=	
Ежемес.объемреализ.=	
Потери от нехватки =	
Затраты на хранение =	

Размер СЗ	Вер-ть	Ежемесячный объем реализ.	Дефицит	Потери прибыли от дефицита товаров	Вероятные потери прибыли	Затраты на хранение СЗ	Общие затраты
1	2	3	4	5	6	7	8
0	0,04	0				x	x
	0,22	75				x	x
	0,48	150				x	x
	0,22	225				x	x
	0,04	300				x	x
Итого	x	x	x	x			
	0,04	0				x	x
	0,22	75				x	x
	0,48	150				x	x
	0,22	225				x	x
	0,04	300				x	x
Итого	x	x	x	x			
	0,04	0				x	x
	0,22	75				x	x
	0,48	150				x	x
	0,22	225				x	x
	0,04	300				x	x
Итого	x	x	x	x			
	0,04	0				x	x
	0,22	75				x	x
	0,48	150				x	x
	0,22	225				x	x
	0,04	300				x	x
Итого	x	x	x	x			

Практическое занятие по теме № 7

СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Вопросы к обсуждению.

1. Понятие управленческого решения.
2. Стадии управления.
3. Стратегические и оперативные правила принятия управленческих решений.
4. Типы внутрифирменного взаимодействия в ходе принятия управленческих решений.
5. Цикл разработки, принятия и реализации управленческих решений.
6. Классификация ситуаций принятия управленческих решений.
7. Методы разработки и принятия решений.

Практическое задание. Тестирование. Необходимо пройти тестирование по приведенным ниже заданиям. Каждый студент получает 2 оценки: первая за самостоятельное выполнение тестовых заданий, вторая – за проверку тестов, выполненных кем-то из соучеников.

Каждый из студентов решает 10 тестовых заданий (или №№ 1-10, или №№ 11-20)

1. Управление риском – это

- а. отказ от рискованного проекта;
- б. комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;
- в. комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска;
- г. комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, уход или принятие риска.

2. Риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества – это

- а. политический риск;
- б. риск конкурентоспособности;
- в. селективный риск;
- г. риск ликвидности;
- д. риск рентабельности.

3. Риск ухудшения конъюнктуры (падения) какого-либо рынка в целом – это

- а. системный риск;
- б. риск ликвидности;
- в. дефляционный риск;
- г. инфляционный риск;
- д. селективный риск.

4. Риск потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности – это

- а. коммерческий риск;
- б. финансовый риск;
- в. спекулятивные риски;
- г. производственный риск.

5. Процесс снижения риска за счет увеличения разнообразия видов деятельности рынков сбыта или каналов поставок носит название

- а. диверсификация;
- б. дифференцирование;
- в. конвергенция;
- г. фокусирование.

6. По характеру последствий риски подразделяются на

- а. чистые и селективные;
- б. производственные и коммерческие;
- в. коммерческие и политические;
- г. чистые и спекулятивные;
- д. прямые и финансовые.

7. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме?

- а. любые;
- б. спекулятивные;
- в. чистые;
- г. реализация риска в принципе не может принести дополнительную прибыль компании;
- д. ретроспективные.

8. Подразделение рисков на спекулятивные и чистые основано на

- а. характере оценки риска;
- б. характере последствий риска;
- в. классификации субъектов риска;
- г. классификации объектов риска.

9. Риск – это

- а. все внутренние и внешние предпосылки, которые могут негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени наблюдения, например периода оперативного планирования.;
- б. вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
- в. вероятность провала программы продаж;
- г. вероятность успеха в бизнесе.

10. Селективный риск – это:

- а. риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке;

б. риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества;
в. риск того, что заемщик (должник) окажется не в состоянии выполнить свои обязательства.

11. Дайте определение волатильности:

а. волатильность – это изменчивость рыночного спроса;
б. постоянство рыночного спроса;
в. изменчивость курсовых разниц и процентных ставок;
г. постоянство курсовых разниц и процентных ставок.

12. При наличии неопределенностей процесс выбора оптимальных решений

а. не изменяется;
б. усложняется;
в. упрощается.

13. Показатель допустимого риска

а. не должен превышать предельного значения;
б. не должен быть равным нулю;
в. не должен быть меньше предельной величины.

14. Укажите риски, которые не относятся к видам производственных рисков.

а. изменение конъюнктуры рынка;
б. форс-мажор;
в. амортизация производственного оборудования;
г. усиление конкуренции.

15. Инновационный риск – это

а. риск того, что новый товар не будет принят рынком;
б. риск того, что инновационный проект не будет реализован или окуплен;
в. риск, связанный с утечкой информации об используемых фирмой инновациях.

16. На какие виды подразделяются финансовые риски?

а. проектные;
б. валютные;
в. денежные;
г. инвестиционные.

17. По сфере возникновения выделяют следующие типы рисков:

а. производственный риск;
б. кадровый риск;
в. информационный риск;
г. финансовый риск;
д. коммерческий риск.

18. Коммерческий риск – это риск, возникающий

- а. на коммерческих предприятиях;
- б. при заключении коммерческих сделок;
- в. в процессе реализации товаров или услуг;
- г. в процессе производства товаров или услуг.

19. Валютный риск связан с

- а. покупкой и продажей валют;
- б. любыми потерями, обусловленными изменением курса иностранной валюты;
- в. обменом одной иностранной валюты на другую;
- г. ошибками при расчете кросс-курсов.

20. Выберите категории, на которые подразделяются риски в зависимости от основной причины их возникновения рисков.

- а. природно-естественные риски;
- б. политические риски;
- в. инфляционные риски;
- г. транспортные риски;
- д. валютные риски;
- е. имущественные риски.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Эволюция представлений о риске.
2. Различные подходы к определению категории «риск».
3. Источники риска.
4. Риск и неопределенность.
5. Классификация факторов риска.
6. Систематизация видов риска.
7. Риск как объективно-субъективная категория.
8. Структура риска.
9. Концептуальные основы и аксиоматика риск-менеджмента.
10. Системный анализ риска в экономике и предпринимательстве.
11. Риск образующие факторы.
12. Виды риска.
13. Международные институты и механизмы управления рисками.
14. Механизмы риск-менеджмента.
15. Зарубежный опыт управления рисками.
16. Цель и задачи управления рисками.
17. Принципы риск-менеджмента.
18. Последовательность выработки политики управления рисками.
19. Оценка эффективности управления рисками.
20. Оценка риска.
21. Классификация методов оценки риска.
22. Вероятностные способы оценки риска.
23. Статистические способы оценки рисков.
24. Применение элементов теории игр в оценке риска.
25. Анализ риска.
26. Стратегия управления рисками.
27. Основные формы политики риск-менеджмента.
28. Тактическое управление рисками.
29. Разработка плана противодействия появлению рисков и снижения их величины.
30. Методы управления рисками и выбор процедур контроля.
31. Мониторинг и контроль рисков.
32. Понятие и виды методов управления рисками.
33. Юридические методы управления рисками.
34. Административные методы риск-менеджмента.
35. Сущность экономических методов управления рисками.
36. Понятие и содержание социальных методов управления.
37. Особенности применения психологических методов управления рисками.
38. Производственные методы риск-менеджмента.
39. Использование научно-прикладных методов управления в системе риск-менеджмента

- 40. Понятие управленческого решения.
- 41. Стадии управления.
- 42. Стратегические и оперативные правила принятия управленческих решений.
- 43. Типы внутрифирменного взаимодействия в ходе принятия УР.
- 44. Цикл разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- 45. Классификация ситуаций принятия УР.
- 46. Методы разработки и принятия решений.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ): принят ГД ФС РФ 21.10.1994 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ): принят ГД ФС РФ 16.07.1998 от 31.07.1998 N 146-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
3. Земельный кодекс Российской Федерации (ЗК РФ): N 136-ФЗ от 25.10.2001 с комментариями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/earth/>
4. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/bank/>
5. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
6. Федеральный Закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Об ООО) от 08.02.1998 N 14-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/ooo/>
7. Федеральный Закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/12114699/>
8. Федеральный Закон РФ «О финансовой аренде (лизинге)» от 29.10.1998 n 164-фз [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_20780/
9. Федеральный Закон от 26 октября 2002 г. № 127-фз «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_39331/
10. Федеральный Закон от 24 июня 1999 г. № 122-фз «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_23508/
11. Постановление Правительства РФ от 27.12.2004 n 855 «Об утверждении временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_51004/
12. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_42901/
13. Методические рекомендации по выявлению неплатежеспособных предприятий, нуждающихся в первоочередной государственной финансовой

поддержке, а также по определению неплатежеспособных предприятий, подлежащих выводу из числа действующих в связи с неэффективностью, утвержденные федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) от 24 октября 1994 г. № 70-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_4892/

14. Приказ Министерства экономики РФ № 118 от 01.10.1997 (ВПР 97-33) «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)», раздел IV «Методические рекомендации по разработке финансовой политики предприятия», раздел V. «Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16859/

15. ГОСТ Р 51897-2021 «Менеджмент риска. Термины и определения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internet-law.ru/gosts/gost/76097/>;

16. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internet-law.ru/gosts/gost/73107/>

17. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://internet-law.ru/gosts/gost/73151/>

18. Казакова, Н. А. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н. А. Казакова, А. Н. Иванова ; под ред. Н. А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1415365> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-16-016958-3. - Текст : электронный.

19. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В. Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 168 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840479> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-9558-0158-2. - Текст : электронный.

20. Габдулин, С. С. Риск-менеджмент : учебное пособие / С. С. Габдулин ; под редакцией Л. П. Дашкова. — Москва : Дашков и К, 2021. – 322 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/230168> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-394-04531-8. – Текст : электронный

21. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — Москва : Юрайт, 2022. — 485 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/489580> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – ISBN 978-5-534-12206-0. – Текст : электронный

22. Чараева, М. В. Стратегия управления корпоративными финансами: инвестиции и риски : монография / М. В. Чараева. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 218 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064905> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-16-015877-8. - Текст : электронный.

23. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. - 7-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2023. - 372 с. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1091116> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-394-03820-4. - Текст : электронный.

24. Капустина, Н. В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология и практика : монография / Н. В. Капустина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 179 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850896> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке. - ISBN 978-5-16-010571-0. - Текст : электронный.

25. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 153 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851712> (дата обращения: 22.09.2023). – Режим доступа: по подписке. – ISBN 978-5-16-013060-6. - Текст : электронный.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая тетрадь

Составители: **Кричевец** Екатерина Александровна,
Посная Елена Анатольевна

В авторской редакции

Изд. № 208/2023. Объем 2,5 п.л. Усл. печ. л. 2,32. Уч. изд. л. 2,45.
РИИЦМ ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»