

Пример
ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО
для оценки квалификации
«Директор по управлению рисками в организации (7-й уровень квалификации)»

2026 год

Оглавление

1. Наименование квалификации и уровень квалификации.....	3
2. Номер квалификации: 08.01800.10	3
3. Профессиональный стандарт или квалификационные требования, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (далее – требования к квалификации):	3
4. Вид профессиональной деятельности:	3
5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена	3
6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена	7
7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий:.....	9
8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий:	12
9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости):	14
10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена:.....	14
11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:	23
12. Задания для практического этапа профессионального экзамена:	24
13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации:	32
14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств:	32

1. Наименование квалификации и уровень квалификации

«Директор по управлению рисками в организации (7-й уровень квалификации)»

2. Номер квалификации: 08.01800.10

3. Профессиональный стандарт или квалификационные требования, установленные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (далее – требования к квалификации):

08.018 «Специалист по управлению рисками», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 апреля 2025 года N 264н, (зарегистрировано в Минюсте России 28 мая 2025 г., регистрационный N 82370).

4. Вид профессиональной деятельности:

Управление рисками (риск-менеджмент) организации

5. Спецификация заданий для теоретического этапа профессионального экзамена

Знания, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип и № задания ¹
1	2	3
ТФ: F/01.7 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Определять заинтересованные стороны в реализации риск-ориентированного управления в организации на уровне акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации		Задание/я с выбором ответа №: 39
Формировать концепции реализации риск-ориентированного подхода в организации		Задание/я с выбором ответа №: 4
Развивать культуру риск-ориентированного управления организацией и проводить обучение для заинтересованных сторон		Задание/я с выбором ответа №: 14, 22
Формировать и представлять материалы о достижениях организации в области управления		Задание/я с выбором ответа №: 33

¹ Для проведения теоретического этапа экзамена используются следующие типы тестовых заданий: с выбором ответа; с открытым ответом; на установление соответствия; на установление последовательности. Типы заданий теоретического этапа экзамена выбираются разработчиками оценочных средств в зависимости от особенностей оцениваемой квалификации.

рисками в рамках профессиональных сообществ		
Изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации		Задание/я с выбором ответа №: 11, 34
Необходимые знания		
Международные и российские стандарты по риск-менеджменту и риск-ориентированному управлению организацией		Задание/я с выбором ответа №: 2,
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 19
Органы управления организации		Задание/я с выбором ответа №: 30
Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности		Задание/я с выбором ответа №: 15, 36
Модели зрелости в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 16, 28
Подходы к реализации и методы реализации риск-ориентированного управления организацией		Задание/я с выбором ответа №: 7, 29
ТФ: F/02.7 Раскрытие информации о рисках организации в отчетах для внешних сторон, связанных с требованиями регуляторов и достижением стратегических целей или принимаемыми стратегическими решениями	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Определять заинтересованные стороны в реализации риск-ориентированного управления в организации на уровне акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации		Задание/я с выбором ответа №: 37
Организовывать работы по раскрытию информации о рисках в отчетах для внешних сторон, связанных с требованиями регуляторов и достижением стратегических целей		Задание/я с выбором ответа №: 3,

или с принимаемыми стратегическими решениями		
Необходимые знания		
Международные и российские стандарты по риск-менеджменту и риск-ориентированному управлению организацией		Задание/я с выбором ответа №: 8, 38
Состав, форма и порядок формирования отчетности с учетом рисков		Задание/я с выбором ответа №: 5
ТФ: F/03.7 Работа в процессе принятия решений, связанных с неопределенностью в организации	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Формировать, представлять и согласовывать критерии принятия управленческих решений с учетом результатов оценки влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)		Задание/я с выбором ответа №: 1
Необходимые знания		
Перечень заинтересованных сторон		Задание/я с выбором ответа №:
Законодательство Российской Федерации по виду деятельности организации и требования (рекомендации) в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №:
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 6, 17
Цели организации, цели и задачи бизнес-процессов, цели ключевых управленческих решений		Задание/я с выбором ответа №:
Органы управления организации и порядок их работы		Задание/я с выбором ответа №:
Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности		Задание/я с выбором ответа №: 40

Критерии для принятия управленческих решений		Задание/я с выбором ответа №: 24, 25
Форматы и подходы к подготовке информации о влиянии рисков на цели организации, цели бизнес-процессов, цели управленческих решений, а также к обеспечению исполнения требований регуляторов и доведения такой информации до органов принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 27
Виды и способы коммуникации с представителями руководства организации и бизнес-процессов при подготовке материалов для управленческих решений		Задание/я с выбором ответа №: 13, 32
ТФ: F/04.7 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов органам управления организации	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Изучать существующие требования (рекомендации) в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией или управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 9
Изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации		Задание/я с выбором ответа №: 10, 21
Необходимые знания		
Подходы к управлению, методы и инструменты управления рисками, в том числе оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и ключевые показатели деятельности, приоритизации рисков, определения критериев существенности		Задание/я с выбором ответа №: 20, 31
Модели зрелости в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 12, 23
Критерии оценки уровня зрелости методики управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 26, 35
Подходы к коммуникации и доведению информации до исполнительных органов и совета директоров		Задание/я с выбором ответа №: 18

Тип задания устанавливается экспертом

Общая информация по структуре заданий для теоретического этапа профессионального экзамена:

Общее количество вопросов: 40

А. количество заданий с выбором ответа: Не более 40 ;

Б. количество заданий с открытым ответом: _____ ;

В. количество заданий на установление соответствия: _____ ;

Г. количество заданий на установление последовательности: _____ ;

Время выполнения заданий для теоретического этапа экзамена: 60 мин.

6. Спецификация заданий для практического этапа профессионального экзамена

Трудовые функции, трудовые действия, умения в соответствии с требованиями к квалификации, на соответствие которым проводится оценка квалификации	Критерии оценки квалификации	Тип ² и № задания
1	2	3
Трудовая функция: F/01.7 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента Трудовые действия/е: Определение заинтересованных сторон на уровне акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации Создание каналов коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении Формирование и согласование концепции развития риск-ориентированного подхода к управлению организацией,	Соответствие результата выполнения задания установленному модельному ответу.	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №1

² Для проведения практического этапа профессионального экзамена используются два типа заданий: задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях; портфолио.

ключевых целей, задач и шагов внедрения риск-ориентированного управления, включая встраивание рисков в существующие инструменты планирования: финансовые модели, планы-графики реализации проектов, инструменты, связанные с бизнес-процессами или принимаемыми решениями, инструменты формирования и мониторинга реализации мотивационной программы Предоставление и согласование с заинтересованными сторонами дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией с определением необходимых ресурсов, ролей и ответственности, а также отчетов о ее реализации Выбор программного обеспечения для реализации риск-ориентированного управления организацией и координация работы по внедрению Обмен знаниями в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ, изучение лучшей практики внедрения риск-ориентированного управления в организациях		
Трудовая функция: F/02.7 Раскрытие информации о рисках организации в отчетах для внешних сторон, связанных с требованиями регуляторов и достижением стратегических целей или принимаемыми стратегическими решениями Трудовые действия/е: Определение заинтересованных сторон на уровне акционеров, совета Директоров, партнеров, руководства организации для раскрытия информации о рисках Организация работы по раскрытию информации о рисках в отчетах для внешних сторон, связанных с требованиями регуляторов и достижением стратегических целей	Соответствие результата выполнения задания установленному модельному ответу.	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №2

или с принимаемыми стратегическими решениями Создание каналов коммуникации для передачи и эскалации информации в области управления рисками с акционерами, советом директоров, партнерами, руководством организации		
Трудовая функция: F/03.7 Работа в процессе принятия решений, связанных с неопределенностью в организации Трудовые действия/е: Формирование (актуализация) критериев принятия управленческих решений с учетом результатов оценки влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Выстраивание коммуникации и согласование результатов применения инструментов риск-менеджмента при оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Организация подготовки и раскрытие в рамках стратегических решений, бюджетирования, управления ключевыми проектами информации о результатах оценки рисков и их влиянии на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)	Соответствие результата выполнения задания установленному модельному ответу.	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №2

У каждого соискателя обязательно:

1. Одно задание.

7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий:

Пункт 7.1. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий (в очном режиме):

а) материально-технические ресурсы и требования для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

- помещение из расчета не менее 2,5 кв. м на одного соискателя и одного эксперта в административном здании, отвечающем требованиям пожарной безопасности и санитарным правилам и нормам (СанПиН), предъявляемым к административным помещениям;
- персональное рабочее место соискателя: стол, стул, портативный или стационарный персональный компьютер, соответствующий техническим требованиям (по числу соискателей);

Технические требования к компьютеру и интернет-соединению Соискателя

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание (из расчета на каждого соискателя)	2Mbps	5Mbps
Скорость интернета на загрузку (из расчета на каждого соискателя)	2Mbps	5Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Характеристики монитора	1366x768 (16:9) (17"-19")	1920x1080 (16:9) (21,5")
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	

- персональное рабочее место эксперта: стол, стул (по числу экспертов), оборудованное персональным компьютером с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных, печатающим и сканирующим устройствам;

Технические требования к компьютеру и интернет-соединению Эксперта

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание (из расчета на каждого эксперта)	2Mbps	5Mbps
Скорость интернета на загрузку (из расчета на каждого эксперта)	2Mbps	5Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Характеристики монитора	1366x768 (16:9) (17"-19")	1920x1080 (16:9) (21,5")
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	

- средства видеонаблюдения (технические устройства, предназначенные для видеонаблюдения: фронтальная/горизонтальная камеры), устройство для фотографирования, средства для записи, хранения и передачи фото- и видеоматериалов в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет»;
- питьевая вода не менее 5 (пяти) литров;
- комплект одноразовых стаканов не менее 10 (десяти) штук;
- калькуляторы (при необходимости, по числу соискателей);
- канцелярские принадлежности: бумага для черновиков, ручки;
- наличие у центров оценки квалификаций автоматизированной системы по независимой оценке квалификации (собственной или на основании лицензии) и заключения от соответствующих уполномоченных органов о соответствии требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, а также Приказа ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21, и настроенной интеграцией с программным интерфейсом Автоматизированной системы СПКФР, либо наличие заключенного Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» или СПКФР на использование специализированного ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций».

б) материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена: аналогично материально-техническим ресурсам для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена.

Пункт 7.2. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий (в дистанционном режиме):

а) материально-технические ресурсы и требования для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена:

- персональное рабочее место соискателя: стол, стул, портативный или стационарный персональный компьютер, соответствующий техническим требованиям;
- персональное рабочее место эксперта: стол, стул, оборудованное персональным компьютером с возможностью доступа к необходимым информационным базам данных;
- наличие у ЦОК автоматизированной системы по независимой оценке квалификации (далее – АС НОК) на праве собственности или на ином законном основании, а также системы наблюдения и контроля за дистанционной сдачей экзаменов (система прокторинга) и настроенной интеграцией с программным интерфейсом Автоматизированной системы СПКФР.
- используемая ЦОК система прокторинга должна предусматривать возможность удаленной аутентификации для подтверждения подлинности документов, удостоверяющих личность Соискателя, а также функционал удаленной идентификации и подтверждения личности Соискателя.
- ЦОК вправе использовать в качестве АС НОК на основании Сублицензионного соглашения с СПКФР или в случае заключения соответствующего Лицензионного соглашения с ООО «Релевантные системы» (ИНН 9729067320) специализированное ПО «Автоматизированная Система Центра Оценки Квалификаций», включающее систему прокторинга.
- АС НОК, используемая ЦОК, должна соответствовать требованиям Федерального закона «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ, Приказа ФСТЭК России от 18 февраля 2013 г. № 21 и иметь соответствующее заключение от уполномоченных органов на основании Федеральных и прочих законодательных актов, приказов и распоряжений уполномоченных органов РФ.

Технические требования к компьютеру Соискателя

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
----------	-------------	---------------

Разрешение и fps веб-камеры	720p 30fps	1080p 30fps
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание	5Mbps	10Mbps
Скорость интернета на загрузку	5Mbps	10Mbps
Оперативная память (RAM)	2 GB	4 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Доступность портов	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	
Микрофон	Внешний или встроенный в веб-камеру	

Технические требования к компьютеру Эксперта

Параметр	Минимальные	Рекомендуемые
Тип интернета	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)	Выделенная линия (Ethernet или оптоволоконный канал)
Скорость интернета на скачивание	10Mbps	20Mbps
Скорость интернета на загрузку	5Mbps	10Mbps
Оперативная память (RAM)	4 GB	8 GB
Процессорная частота	Одноядерный 1 ГГц или выше	Двухъядерный 2 ГГц или выше (i3 / i5 / i7 или AMD)
Доступность портов	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP	1935, 843, 80, 443, 61613, UDP/TCP
Интернет-браузер	Google Chrome последней версии	
Микрофон	Внешний или встроенный в веб-камеру	

б) материально-технические ресурсы для обеспечения практического этапа профессионального экзамена: аналогично материально-техническим ресурсам для обеспечения теоретического этапа профессионального экзамена.

8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий:

8.1. Проведение независимой оценки квалификации соискателя осуществляет экспертная комиссия, формируемая центром оценки квалификации (далее - экспертная комиссия).

8.2. В состав экспертной комиссии включается не менее 3 (трех) экспертов из числа специалистов, информация о которых размещена в реестре экспертов по независимой оценке квалификации Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (СПКФР), не менее 2 (двух) из них являются штатными сотрудниками центра оценки квалификации (ЦОК).

8.3. В состав экспертной комиссии включаются эксперты по оценке квалификации и эксперты по виду профессиональной деятельности:

- эксперт по оценке квалификации (как правило 2 (два) и более) - лицо, обладающее знаниями и опытом для проведения работ в области оценки квалификации и организации проведения профессионального экзамена, штатный сотрудник ЦОК;
- эксперт по виду профессиональной деятельности (как правило 1 (один) и более) - лицо, обладающее специальными знаниями, опытом работы и квалификацией в определенной области профессиональной деятельности, необходимыми для проведения оценки соответствия требованиям профессионального стандарта соискателей квалификации.

8.4. Эксперты по оценке квалификации должны:

- соответствовать Требованиям и порядку отбора экспертов по независимой оценке квалификации и ведения реестра экспертов, утвержденным решением Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (Протокол № 9 от 22 мая 2018 г. (С правками, заседание СПКФР от 26.12.2018, протокол № 20, заседание СПКФР от 13.09.2019, протокол № 8, заседание СПКФР от 18.05.2020, протокол № 6);

- иметь:

1) Документ, подтверждающий наличие среднего профессионального образования по программам подготовки специалистов среднего звена;

- иметь действующее свидетельство эксперта по проведению независимой оценки квалификации СПКФР.

8.5. Эксперты по виду профессиональной деятельности должны:

- соответствовать Требованиям и порядку отбора экспертов по независимой оценке квалификации и ведения реестра экспертов, утвержденным решением Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка (Протокол № 9 от 22 мая 2018 г. (С правками, заседание СПКФР от 26.12.2018, протокол № 20, заседание СПКФР от 13.09.2019, протокол № 8, заседание СПКФР от 18.05.2020, протокол № 6);

- иметь:

1) Документ, подтверждающий наличие среднего профессионального образования по программам подготовки специалистов среднего звена;

- иметь действующее свидетельство эксперта по проведению независимой оценки квалификации СПКФР;

- иметь свидетельство о квалификации.

8.6. Эксперты должны:

Эксперт по оценке квалификации	Эксперт по виду профессиональной деятельности
а) знать: - нормативные правовые акты в области независимой оценки квалификации и особенности их применения при проведении профессионального экзамена; - требования и установленный СПК порядок проведения теоретической и практической части профессионального экзамена и документирование результатов оценки; - содержание и процедуру оценки квалификации, определенные утвержденным СПК оценочным средством (оценочными средствами); - порядок работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа); - правила деловой этики;	а) знать: - нормативные правовые акты в области независимой оценки квалификации и особенности их применения при проведении профессионального экзамена; - нормативные правовые акты, регулирующие вид профессиональной деятельности и проверяемую квалификацию; - содержание и процедуру оценки квалификации, определенные утвержденным СПК оценочным средством (оценочными средствами); - порядок работы с персональными данными и информацией ограниченного использования (доступа); - правила деловой этики;

б) уметь: - применять оценочные средства в соответствии с компетенцией; - контролировать соблюдение процедуры профессионального экзамена, в т.ч. фиксировать нарушения (при наличии); - анализировать полученную при проведении профессионального экзамена информацию, проводить экспертизу документов и материалов; - использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации; - предупреждать и разрешать возможные конфликтные ситуации при проведении профессионального экзамена; - проводить инструктажи соискателей, предусмотренные процедурой профессионального экзамена и оценочными средствами; - организовывать выполнение заданий соискателями, отвечать на вопросы организационно-технического характера; - при защите портфолио формулировать вопросы к соискателю, имеющие общепрофессиональный характер на основе типовых; - формулировать и обосновывать результаты профессионального экзамена на основе оценки технических экспертов, а также собственных оценок по критериям общепрофессионального характера и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена; - документировать результаты профессионального экзамена;	б) уметь: - применять оценочные средства в соответствии с компетенцией; - принимать экспертные решения по оценке квалификации в соответствии с компетенцией; - использовать информационно-коммуникационные технологии и программно-технические средства, необходимые для подготовки и оформления экспертной документации; - предупреждать и разрешать возможные конфликтные ситуации при проведении профессионального экзамена; - оценивать выполнение практического задания по критериям с фиксацией результатов оценки; - при защите портфолио формулировать вопросы к соискателю на основе типовых; - оценивать портфолио по критериям с фиксацией результатов оценки в индивидуальной оценочной ведомости; - принимать экспертные решения по оценке квалификации на основе критериев оценки, содержащихся в оценочных средствах, и результатов контроля соблюдения процедуры экзамена; - проверять и дополнять при необходимости протокол профессионального экзамена.
--	--

9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости):

При проведении профессионального экзамена должны соблюдаться общие требования охраны труда, техники безопасности, санитарных норм и правил.

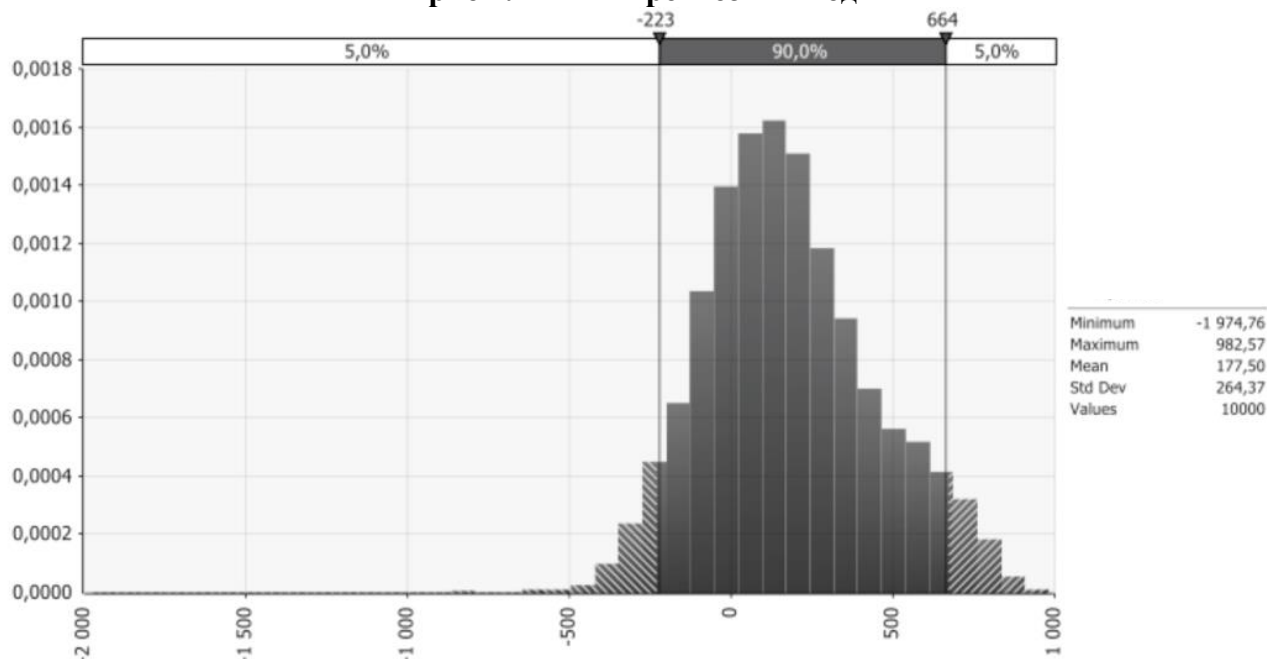
Специализированные требования к безопасности не установлены.

10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена:

1. Выберите один правильный ответ.

На графике показан прогноз прибыли компании ВМЗ на 1-й прогнозный год. Исходя из информации на графике с 90% вероятностью прибыль/убыток будет в диапазоне:

Прибыль в 1-й прогнозный год



1. от -223 до 1000
2. от -223 до 664
3. от 0 до 664
4. от -1974.76 до 982.57

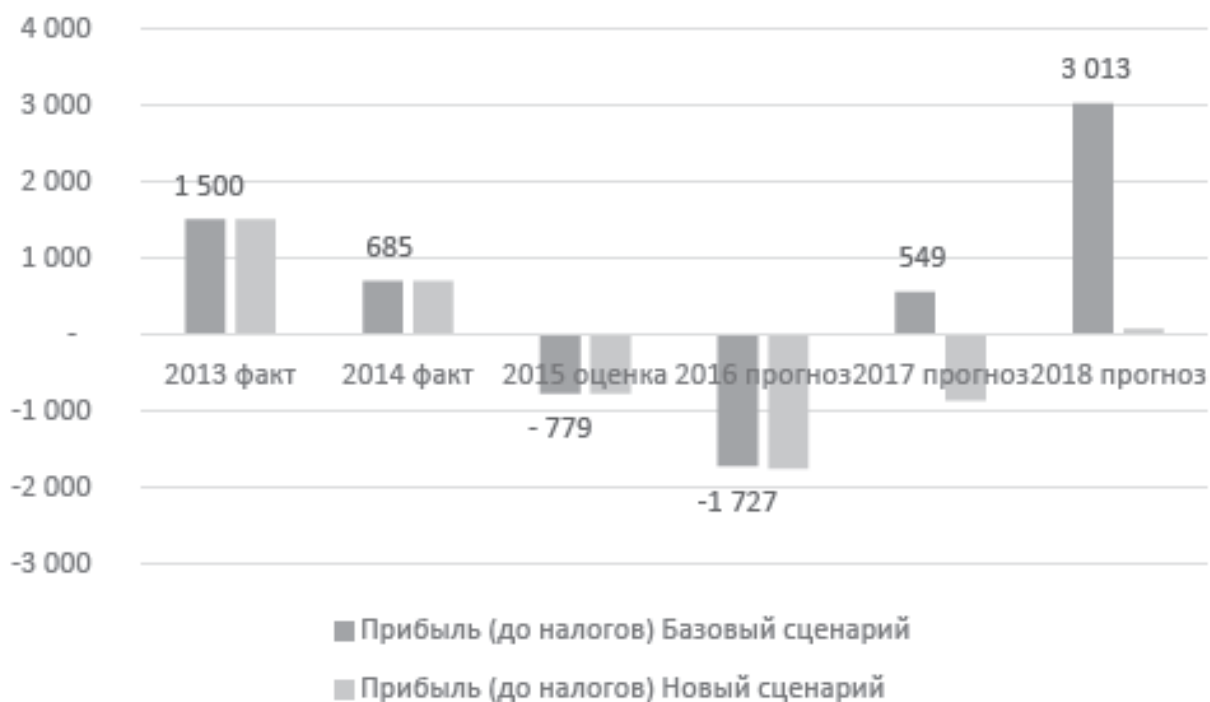
2. Выберите один правильный ответ.

Целью риск-менеджмента согласно ГОСТ Р ИСО 31000 является:

1. Снижение всех рисков до приемлемого уровня
2. Реализация всех мероприятий по управлению рисками
3. Создание и защита ценностей организации
4. Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска

3. Выберите один правильный ответ.

Компания ВМЗ провела сценарный анализ. На графике представлены два сценария (базовый (столбцы слева на графике) и новый (столбцы справа на графике)). Как вы можете охарактеризовать новый сценарий на основании информации на графике?



1. Базовый сценарий более оптимистичный.
2. Новый сценарий имеет меньшую вероятность реализации.
3. Новый сценарий имеет большую вероятность реализации.
4. Нет правильного ответа.

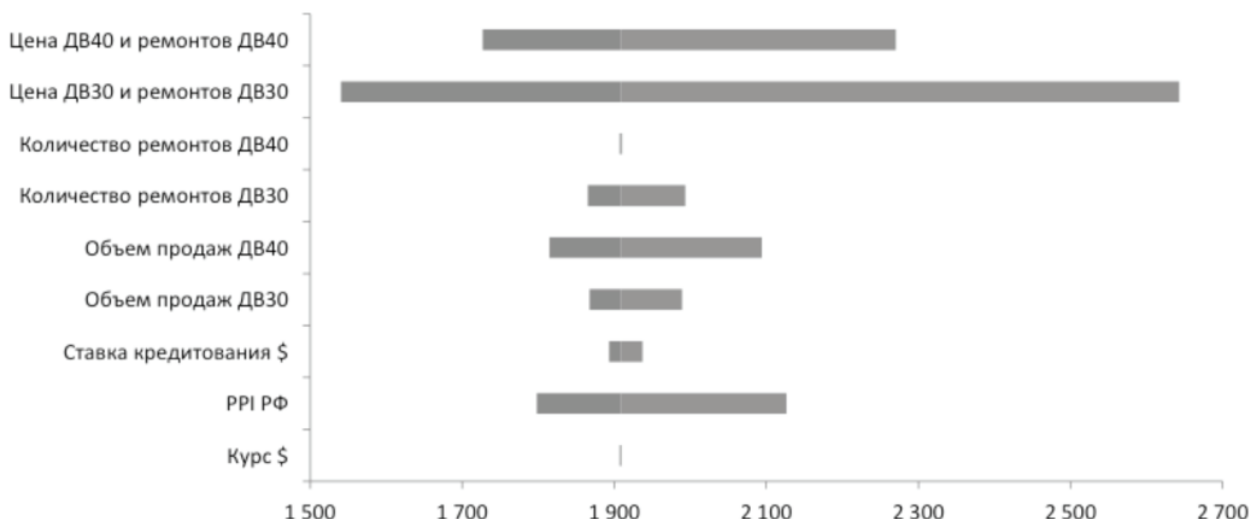
4. Выберите один правильный ответ.

Как лучше всего можно охарактеризовать стандарт ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Руководство, предназначенное для проверки соответствия законодательным требованиям по управлению рисками
2. Руководство, являющееся директивой, и содержащее указания, обязательные для выполнения государственными компаниями
3. Настоящий стандарт обеспечивает общий подход к менеджменту любых типов риска и не ограничивается конкретной отраслью или видом деятельности.
4. Обязательное для выполнения руководство по управлению рисками для частных компаний

5. Выберите один правильный ответ.

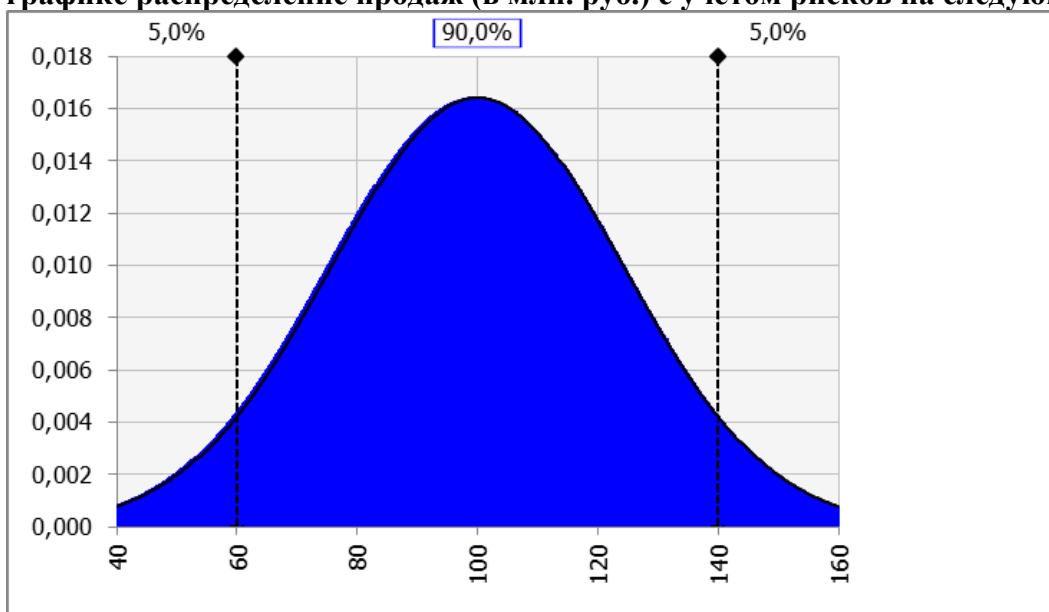
Компания ВМЗ провела анализ чувствительности. Изменения в каком факторе в финансовой модели оказывает наименьшее влияние на итоговый результат (при прочих равных)?



1. Только количество ремонтов ДВ40
2. Только курс доллара
3. Количество ремонтов ДВ40 и курс доллара
4. Ни один из ответов не верный

6. Выберите один правильный ответ.

КПЭ Генерального директора – рост продаж на 20% по сравнению с текущим годом. На графике распределение продаж (в млн. руб.) с учетом рисков на следующий год:



Какова вероятность, с учетом рисков, что КПЭ будущего года будет выполнено, если в этом году продажи составили 120 млн. руб.:

1. Менее 5%
2. Менее 10%
3. Менее 15%
4. Более 5%

7. Выберите один правильный ответ.

С чего лучше начать внедрение управления рисками в нефинансовой компании?

1. С разработки локально-нормативных документов по управлению рисками
2. С формирования дорожной карты (плана внедрения) управления рисками с учетом

- мнения ключевых руководителей
3. С проведения анализа ключевых рисков компании
 4. С проведения обучения по управлению рисками для ключевых сотрудников компании и членов Совета директоров

8. Выберите один правильный ответ.

Какова область применения стандарта ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Этот стандарт может использоваться на протяжении всего периода существования организации и может применяться к любой деятельности, включая процесс принятия решений на всех уровнях управления.
2. Этот международный стандарт может использоваться только для гармонизации процесса управления рисками в уже существующих стандартах
3. Этот международный стандарт устанавливает принципы и обязательные указания по управлению рисками для государственных компаний
4. Этот международный стандарт может применяться к любому типу риска, независимо от его характера, если последствия от риска негативные

9. Выберите один правильный ответ.

Какой из способов оценки эффективности управления рисками является наиболее целостным и практичным?

1. Оценка эффективности по результатам опроса руководства компании и/или Совета директоров
2. Процент снижения совокупного риска компании (VaR)
3. Процент реализации плана по внедрению системы управления рисками в компании
4. Это зависит от специфики компании и текущего уровня зрелости

10. Выберите один правильный ответ.

Все следующие примеры являются важными тенденциями в области устойчивого развития компаний, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ:

1. Управление рисками устойчивого развития не требует новых компетенций или дополнительных ресурсов
2. Заинтересованность руководства имеет решающее значение для повышения осведомленности о рисках в области устойчивого развития и готовности к ним
3. Повсеместное распространение практики подготовки интегрированной отчетности потребует времени
4. Увеличивается количество запросов от инвесторов и акционеров в отношении деятельности компаний в области устойчивого развития.

11. Выберите один правильный ответ.

Что такое риск-аппетит организации?

1. Максимальный размер убытка, который организация может понести
2. Уровень риска, который организация готова принять для достижения своих целей
3. Минимальный уровень доходности, который требуют акционеры
4. Предельно допустимый уровень долговой нагрузки компании

12. Выберите один правильный ответ.

Что НЕ является признаком зрелой культуры управления рисками?

1. Открытое обсуждение рисков на всех уровнях организации
2. Наличие формализованных процедур управления рисками

3. Концентрация ответственности за риски в отделе риск-менеджмента
4. Учет рисков при принятии стратегических решений

13. Выберите один правильный ответ.

В чем заключается ментальная ловушка "эффект якоря" (anchoring effect) при оценке рисков?

1. Чрезмерное влияние первоначальной информации на последующие суждения
2. Стремление избегать рисков при любых обстоятельствах
3. Склонность переоценивать вероятность наступления недавних событий
4. Тенденция игнорировать информацию, противоречащую сложившемуся мнению

14. Выберите один правильный ответ.

Какой подход к управлению рисками наиболее соответствует современным стандартам и обеспечивает максимальную эффективность с точки зрения соотношения затрат и результата?

1. Внедрение отдельной системы управления рисками с собственными процессами
2. Интеграция элементов управления рисками в существующие бизнес-процессы
3. Создание отдельного подразделения, ответственного за все риски организации
4. Разработка максимально детализированного реестра рисков

15. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного НЕ является элементом имитационного моделирования при оценке рисков?

1. Определение распределений вероятностей для ключевых переменных
2. Проведение множества итераций с различными значениями переменных
3. Анализ корреляций между переменными
4. Ранжирование рисков по матрице "вероятность-воздействие"

16. Выберите один правильный ответ.

В чем состоит основное отличие риск-ориентированного управления от традиционного риск-менеджмента?

1. Использование более сложных математических моделей
2. Интеграция управления рисками в процессы принятия решений на всех уровнях
3. Более частое обновление реестра рисков
4. Наличие отдельного подразделения по управлению рисками

17. Выберите один правильный ответ.

Какой из подходов к принятию решений в условиях неопределенности наиболее соответствует концепции качественного принятия решений (Decision Quality)?

1. Минимизация максимально возможных потерь
2. Максимизация ожидаемой полезности
3. Структурированный процесс с учетом различных точек зрения и альтернатив
4. Принятие решений на основе интуиции опытных руководителей

18. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является признаком эффективной коммуникации о рисках в организации?

1. Предоставление подробных отчетов о рисках только высшему руководству
2. Акцент на положительных аспектах деятельности в коммуникациях
3. Адаптация информации о рисках под потребности различных заинтересованных сторон

4. Централизованное распространение информации о рисках

19. Выберите один правильный ответ.

Какая из ментальных ловушек проявляется, когда люди переоценивают свою способность контролировать события?

1. Иллюзия контроля
2. Эффект фрейминга
3. Эффект подтверждения
4. Ретроспективное искажение

20. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных подходов к управлению рисками соответствует современным представлениям о риск-ориентированном управлении?

1. Выявление и документирование всех возможных рисков
2. Управление рисками как отдельная функция в организации
3. Интеграция анализа рисков в процессы стратегического планирования
4. Делегирование ответственности за риски отделу риск-менеджмента

21. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного НЕ относится к принципам управления рисками согласно современным подходам?

1. Интегрированность в бизнес-процессы
2. Динамичность и адаптивность
3. Концентрация на негативных последствиях неопределенности
4. Учет человеческих и культурных факторов

22. Выберите один правильный ответ.

Какое из следующих утверждений о культуре управления рисками является верным?

1. Культура управления рисками формируется исключительно формальными политиками и процедурами
2. Для развития культуры управления рисками достаточно проводить регулярное обучение сотрудников
3. Культура управления рисками в значительной степени определяется поведением руководства
4. Культура управления рисками не влияет на эффективность процессов управления рисками

23. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является одним из ключевым факторов успешного внедрения риск-ориентированного подхода к управлению?

1. Наличие сертифицированных риск-менеджеров
2. Поддержка и вовлеченность высшего руководства
3. Использование специализированного программного обеспечения
4. Детальная регламентация всех процессов управления рисками

24. Выберите один правильный ответ.

Какое из утверждений о взаимосвязи между риском и доходностью наиболее точно?

1. Высокий риск всегда гарантирует высокую доходность
2. Низкий риск всегда означает низкую доходность
3. Существует положительная корреляция между риском и потенциальной доходностью

4. Риск и доходность не связаны между собой

25. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является примером качественного принятия решений (Decision Quality)?

1. Принятие решения на основе интуиции руководителя
2. Выбор варианта с наименьшим риском
3. Структурированный процесс рассмотрения альтернатив с учетом неопределенностей
4. Делегирование сложных решений экспертам

26. Выберите один правильный ответ.

Какое из следующих утверждений о реестре рисков является наиболее корректным с точки зрения современных подходов к риск-менеджменту?

1. Реестр рисков является основным инструментом для принятия всех управленческих решений
2. Реестр рисков должен содержать исчерпывающий перечень всех возможных рисков
3. Реестр рисков не позволяет понять совокупное влияние рисков на конкретную цель
4. Реестр рисков должен обновляться только при существенных изменениях в деятельности организации

27. Выберите один правильный ответ.

Какой из подходов к обработке рисков предполагает передачу ответственности за риск третьей стороне?

1. Избегание риска
2. Снижение риска
3. Передача риска
4. Принятие риска

28. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является примером интеграции управления рисками в бизнес-процессы?

1. Создание отдельного отдела по управлению рисками
2. Включение анализа рисков в принятие инвестиционных решений
3. Регулярное обновление реестра рисков
4. Проведение ежегодной оценки рисков

29. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является примером проактивного управления рисками?

1. Разработка планов реагирования на возможные риски
2. Быстрое реагирование на реализовавшиеся риски
3. Анализ причин реализовавшихся рисков
4. Документирование уроков, извлеченных из реализовавшихся рисков

30. Выберите один правильный ответ.

Какое из утверждений о роли риск-менеджера в организации является наиболее точным?

1. Риск-менеджер несет ответственность за управление всеми рисками организации
2. Риск-менеджер выполняет координирующую и методологическую функцию
3. Риск-менеджер принимает окончательные решения по обработке рисков

4. Риск-менеджер отвечает за минимизацию всех рисков организации

31. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного наиболее точно отражает эффективную интеграцию управления рисками в стратегическое планирование?

1. Включение стандартного раздела о рисках в стратегический план
2. Систематический учет ключевых рисков при формировании/актуализации стратегических целей и выборе стратегических альтернатив
3. Назначение ответственных за управление стратегическими рисками
4. Ежеквартальный мониторинг реестра рисков

32. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является примером эффективной коммуникации в процессе управления рисками?

1. Предоставление детальных отчетов о всех идентифицированных рисках руководству
2. Адаптация информации о рисках под потребности конкретной аудитории
3. Акцент на негативных последствиях рисков для мотивации к действию
4. Использование технической терминологии для точности описания рисков

33. Выберите один правильный ответ.

Какое из утверждений о роли Совета директоров в управлении рисками является наиболее точным?

1. Совет директоров должен непосредственно управлять ключевыми рисками
2. Совет директоров принимает решения с учетом рисков и поддерживает внедрение и развитие такого подхода внутри организации
3. Совет директоров делегирует все вопросы управления рисками исполнительному руководству
4. Совет директоров занимается только стратегическими рисками

34. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных подходов к обучению сотрудников управлению рисками является наиболее эффективным?

1. Массовые теоретические тренинги для всех сотрудников
2. Практико-ориентированное обучение с учетом специфики деятельности различных подразделений
3. Самостоятельное изучение политик и процедур по управлению рисками
4. Обучение только сотрудников подразделения по управлению рисками

35. Выберите один правильный ответ.

Какой из подходов к документированию информации о рисках является наиболее эффективным?

1. Максимально подробное документирование всех аспектов управления рисками
2. Фокус на документировании ключевой информации, необходимой для принятия решений
3. Стандартизированные форматы документов для всех типов рисков
4. Централизованное хранение всей информации о рисках

36. Выберите один правильный ответ.

Какое из следующих утверждений НЕ является принципом менеджмента риска согласно ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Менеджмент риска является частью процесса принятия решений
2. Менеджмент риска должен быть адаптирован к контексту организации
3. Менеджмент риска должен быть централизованным и изолированным процессом
4. Менеджмент риска учитывает человеческие и культурные факторы

37. Выберите один правильный ответ.

Кто в организации должен демонстрировать приверженность менеджменту риска согласно ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Только риск-менеджеры
2. Высшее руководство
3. Только сотрудники операционного уровня
4. Только владельцы бизнеса

38. Выберите один правильный ответ.

Что согласно ГОСТ Р ИСО 31000 означает "интеграция" в контексте менеджмента риска?

1. Объединение всех подразделений организации в один департамент
2. Встраивание менеджмента риска в ключевые процессы организации
3. Объединение всех рисков в единый реестр
4. Централизация управления рисками

39. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных элементов НЕ является частью установления контекста согласно ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Определение целей организации
2. Учет внешних факторов
3. Учет внутренних факторов
4. Определение уровня риска

40. Выберите один правильный ответ.

Что согласно ГОСТ Р ИСО 31000 должно учитываться при выборе вариантов обработки риска?

1. Только затраты
2. Только выгоды
3. Затраты, выгоды, возможности, ограничения и требования заинтересованных сторон
4. Только требования руководства

11. Критерии оценки (ключи к заданиям), правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:

№ задания	Правильные варианты ответа	Вес задания или баллы, начисляемые за верный ответ
1.	2	1
2.	3	1
3.	1	1
4.	3	1
5.	4	1
6.	2	1

7.	3	1
8.	3	1
9.	3	1
10.	3	1
11.	2	1
12.	3	1
13.	1	1
14.	2	1
15.	4	1
16.	2	1
17.	3	1
18.	3	1
19.	1	1
20.	3	1
21.	3	1
22.	3	1
23.	2	1
24.	3	1
25.	3	1
26.	3	1
27.	3	1
28.	2	1
29.	1	1
30.	2	1
31.	2	1
32.	2	1
33.	2	1
34.	2	1
35.	2	1
36.	3	1
37.	2	1
38.	2	1
39.	4	1
40.	3	1

Правила обработки результатов теоретического этапа профессионального экзамена и принятия решения о допуске (отказе в допуске) к практическому этапу профессионального экзамена:

К практическому этапу экзамена допускаются соискатели, набравшие не менее 30 баллов из 40 возможных, что составляет 75% из 100.

12. Задания для практического этапа профессионального экзамена:

а) задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях:

1) трудовая функция: F/01.7 Планирование, внедрение и реализация риск-ориентированного подхода к управлению организацией, целеполагания и программ мотивации с учетом рисков, постановка целей для внедрения риск-менеджмента

2) трудовая функция: F/03.7 Работа в процессе принятия решений, связанных с

неопределенностью в организации

Задание № 1.

Трудовые действия:

Определение заинтересованных сторон на уровне акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации

Создание каналов коммуникации с заинтересованными сторонами для формирования концепции и реализации риск-ориентированного подхода и представление отчетов о внедрении

Формирование и согласование концепции развития риск-ориентированного подхода к управлению организацией, ключевых целей, задач и шагов внедрения риск-ориентированного управления, включая встраивание рисков в существующие инструменты планирования: финансовые модели, планы-графики реализации проектов, инструменты, связанные с бизнес-процессами или принимаемыми решениями, инструменты формирования и мониторинга реализации мотивационной программы

Предоставление и согласование с заинтересованными сторонами дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией с определением необходимых ресурсов, ролей и ответственности, а также отчетов о ее реализации

Выбор программного обеспечения для реализации риск-ориентированного управления организацией и координация работы по внедрению

Развитие культуры и обучение акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации в области риск-ориентированного управления организацией

Обмен знаниями в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ, изучение лучшей практики внедрения риск-ориентированного управления в организациях

Формирование (актуализация) критериев принятия управленческих решений с учетом результатов оценки влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Выстраивание коммуникации и согласование результатов применения инструментов риск-менеджмента при оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Организация подготовки и раскрытие в рамках стратегических решений, бюджетирования, управления ключевыми проектами информации о результатах оценки рисков и их влиянии на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Условия выполнения задания:

1. Место (время) выполнения задания: Центр оценки квалификации/Экзаменационный центр
2. Максимальное время выполнения задания: **60 минут.**
3. Не допускается использование телефонной связи, Интернета и иных источников информационно-коммуникационные технологии, помощи других физических лиц.

Ситуация (кейс):

"ЭнергоТрейд" — крупная энергетическая компания, работающая на российском рынке более 15 лет. Компания специализируется на производстве и распределении электроэнергии и имеет генерирующие мощности в пяти регионах России. Штат компании составляет около 9 000 сотрудников, годовой оборот — порядка 120 млрд рублей.

В компании действует система корпоративного управления, включающая Совет директоров, в состав которого входят 7 человек (2 независимых директора, 3 представителя основного

акционера и 2 представителя менеджмента). При Совете директоров функционируют три комитета: Комитет по аудиту, Комитет по стратегии и Комитет по кадрам и вознаграждениям.

Компания находится в процессе трансформации бизнес-модели в связи с переходом к возобновляемым источникам энергии, ужесточением экологических требований и необходимостью цифровизации энергетической инфраструктуры. Руководство "ЭнергоТрейд" осознает важность адаптации к новым условиям и планирует значительные инвестиции в модернизацию производственных активов и развитие альтернативной энергетики.

Ежегодно Совет директоров рассматривает и утверждает стратегию компании на 5-летний период. Текущий процесс стратегического планирования и принятия решений на уровне Совета директоров включает следующие этапы:

1. Подготовка менеджментом проекта стратегии развития компании с прогнозом финансовых показателей
2. Предварительное рассмотрение проекта стратегии на Комитете по стратегии
3. Представление доработанного проекта стратегии на заседании Совета директоров
4. Обсуждение и утверждение стратегии Советом директоров

Вопросы рисков при рассмотрении стратегии затрагиваются следующим образом:

- Риски стратегии входят в отдельный реестр рисков компании как перечень 10-12 основных рисков
- Комитет по аудиту два раза в год рассматривает отчет о ключевых рисках компании
- Отдел управления рисками, созданный 3 года назад, подчиняется заместителю генерального директора по экономике и финансам и фокусируется преимущественно на операционных и финансовых рисках

Служба внутреннего аудита провела очередную проверку управления рисками в компании. Результаты аудита показали, что Комитету по стратегии следует более активно участвовать в процессе управления стратегическими рисками. Аудиторы рекомендовали регулярно рассматривать риски стратегии на совместных заседаниях Комитета по стратегии и Комитета по аудиту и поручить руководству компании разработать детальные планы по управлению этими рисками с последующим представлением их на рассмотрение Совета директоров.

Генеральный директор и Председатель Совета директоров согласились с выводами аудита и поручили Вам проанализировать текущую ситуацию в области учета рисков в стратегии и разработать план развития управления рисками.

Требуется:

1. Выявить и обосновать не менее 3 ключевых несоответствий между текущим процессом стратегического планирования и принципами риск-ориентированного подхода
2. Определить целевое состояние процесса стратегического планирования с учетом риск-ориентированного подхода
3. Разработать дорожную карту по внедрению элементов управления рисками в процесс стратегического планирования и принятия решений на уровне Совета директоров (не менее 3 конкретных мероприятий с указанием их последовательности)

Модельный ответ.

1. Ключевые несоответствия между текущим процессом стратегического планирования и принципами риск-ориентированного подхода:

- а) Изолированность процессов управления рисками и стратегического планирования
- Текущая ситуация: Риски рассматриваются Комитетом по аудиту отдельно от разработки и утверждения стратегии, которую ведет Комитет по стратегии. Отсутствуют механизмы совместного рассмотрения рисков и стратегических инициатив.
- б) Недостаточный учет стратегических рисков при формировании стратегии
- Текущая ситуация: Риски представлены в виде отдельного реестра и не интегрированы в стратегические цели и задачи компании. Отсутствует анализ влияния рисков на достижимость стратегических целей.
- в) Отсутствие сценарного анализа и стресс-тестирования стратегии
- Текущая ситуация: Стратегия разрабатывается без учета различных сценариев развития рынка и возможной реализации ключевых рисков. Не проводится стресс-тестирование стратегических планов на устойчивость к негативным событиям.

2. Целевое состояние процесса стратегического планирования с учетом риск-ориентированного подхода:

Целевой процесс стратегического планирования должен включать следующие элементы:

- а) Интегрированное рассмотрение рисков и возможностей на всех этапах формирования стратегии:
 - Анализ внешней среды с учетом ключевых рисков и неопределенностей
 - Формирование нескольких сценариев развития для каждой стратегической альтернативы с учетом различных вариантов реализации рисков
 - Оценка стратегических альтернатив с точки зрения шансов в достижении целей и рисков
- б) Количественная оценка влияния ключевых рисков на стратегические цели:
 - Разработка/доработка моделей для оценки влияния рисков на стратегию
 - Оценка вероятности достижения стратегических целей с учетом влияния рисков
 - Проведение стресс-тестирования и анализа стратегических планов
- в) Регулярный мониторинг и пересмотр стратегии с учетом изменения рисков:
 - Полугодовой отчет о статусе ключевых рисков на заседании Комитета по стратегии
 - Процедуры корректировки стратегии при реализации критических рисков
- г) Вовлечение Совета директоров в учет рисков при принятии стратегии:
 - Рассмотрение рисков при принятии стратегии компании на Совете директоров
 - Приоритизация целей и ключевых КПЭ для менеджмента с учетом влияния рисков на эти показатели
- е) Интеграция процессов управления рисками в разработку и актуализацию стратегии:
 - Рассмотрение рисков не как отдельного процесса, а как неотъемлемой части разработки стратегии и ее актуализации
 - Встраивание мониторинга/обновления информации о рисках в процессы отчетности по реализации стратегии
 - Разработка и установление КПЭ топ-менеджмента с учетом рисков.

3. Дорожная карта по внедрению элементов управления рисками в процесс стратегического планирования:

Этап 1: Диагностика и подготовка

1. Проведение диагностики текущего уровня зрелости риск-менеджмента в компании и бенчмаркинг лучших практик в энергетической отрасли
2. Организация серии интервью с членами Совета директоров и топ-менеджментом для выявления их ожиданий от интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование
3. Формирование рабочей группы из представителей подразделений стратегического планирования и управления рисками для разработки интегрированного подхода

Этап 2: Разработка методологии

4. Разработка методологии идентификации, оценки и управления стратегическими рисками
5. Создание моделей для количественной оценки влияния рисков на стратегические показатели компании
6. Разработка процедур сценарного анализа и стресс-тестирования стратегии
7. Подготовка регламентов взаимодействия Комитета по стратегии и Комитета по аудиту

Этап 3: Обучение и коммуникации

8. Проведение обучающих семинаров для членов Совета директоров по риск-ориентированному подходу к стратегическому планированию
9. Организация тренингов для руководителей и ключевых специалистов по применению новой методологии
10. Разработка коммуникационной программы для информирования всех заинтересованных сторон о внедряемых изменениях

Этап 4: Пилотное внедрение

11. Пилотное применение риск-ориентированного подхода при разработке стратегии для одного из ключевых направлений бизнеса (например, возобновляемая энергетика)
12. Проведение совместного заседания Комитета по стратегии и Комитета по аудиту для рассмотрения пилотного проекта
13. Анализ результатов пилотного внедрения и корректировка методологии

Этап 5: Полномасштабное внедрение

14. Внедрение риск-ориентированного подхода во все процессы стратегического планирования компании
15. Интеграция управления стратегическими рисками в систему КПЭ руководителей
16. Автоматизация процессов управления рисками и их интеграция с системами стратегического планирования

Этап 6: Мониторинг и совершенствование

17. Разработка системы мониторинга эффективности риск-ориентированного подхода к стратегическому планированию
18. Проведение независимой оценки эффективности внедрения через 1 год после полного внедрения
19. Регулярный пересмотр и обновление методологии с учетом изменений внешней среды и лучших практик

Критерии оценки:

1. Выявлены и обоснованы не менее 3 несоответствий между текущим процессом стратегического планирования и принципами риск-ориентированного подхода
2. Определено целевое состояние процесса стратегического планирования с учетом риск-ориентированного подхода, включающее конкретные элементы и механизмы
3. Разработана дорожная карта по внедрению элементов управления рисками в процесс стратегического планирования, содержащая не менее 3 конкретных, логически связанных мероприятий с указанием их последовательности и взаимосвязи
4. Предложенные решения учитывают специфику организации и выявленные проблемы в текущем процессе стратегического планирования.

1) трудовая функция: F/02.7 Раскрытие информации о рисках организации в отчетах для внешних сторон, связанных с требованиями регуляторов и достижением стратегических целей или принимаемыми стратегическими решениями

2) трудовая функция: F/03.7 Работа в процессе принятия решений, связанных с неопределенностью в организации

Задание № 2.

Трудовые действия:

Определение заинтересованных сторон на уровне акционеров, совета Директоров, партнеров, руководства организации для раскрытия информации о рисках

Организация работы по раскрытию информации о рисках в отчетах для внешних сторон, связанных с требованиями регуляторов и достижением стратегических целей или с принимаемыми стратегическими решениями

Создание каналов коммуникации для передачи и эскалации информации в области управления рисками с акционерами, советом директоров, партнерами, руководством организации

Формирование (актуализация) критериев принятия управленческих решений с учетом результатов оценки влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Выстраивание коммуникации и согласование результатов применения инструментов риск-менеджмента при оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Организация подготовки и раскрытие в рамках стратегических решений, бюджетирования, управления ключевыми проектами информации о результатах оценки рисков и их влиянии на цели организации (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Условия выполнения задания:

1. Место (время) выполнения задания: Центр оценки квалификации/Экзаменационный центр
2. Максимальное время выполнения задания: **60 минут.**
3. Не допускается использование телефонной связи, Интернета и иных источников информационно-коммуникационные технологии, помощи других физических лиц.

Ситуация (кейс):

Стратегическое расширение IT-компании "КодИнтеллект"

Компания "КодИнтеллект" — российский разработчик программного обеспечения, специализирующийся на создании корпоративных систем управления данными и бизнес-аналитики. Основанная в 2010 году группой выпускников технического университета,

компания за 13 лет выросла с 5 до 450 сотрудников и сформировала портфель из более чем 200 клиентов, включая крупные промышленные предприятия, финансовые организации и государственные структуры.

В последние два года руководство "КодИнтеллект" наблюдает стагнацию на традиционном для компании рынке корпоративного ПО. Клиенты откладывают проекты модернизации своих IT-систем из-за экономической неопределенности, а конкуренция усиливается за счет появления новых игроков, предлагающих решения на базе искусственного интеллекта и машинного обучения.

После серии стратегических сессий совет директоров принял решение о диверсификации бизнеса и выходе в новый быстрорастущий сегмент — разработку программных продуктов с использованием генеративного искусственного интеллекта для автоматизации творческих и аналитических задач. Компания планирует создать линейку решений для автоматического создания контента, аналитических отчетов и прогнозирования бизнес-показателей на основе больших данных.

Для реализации этой стратегии "КодИнтеллект" намерен:

1. Инвестировать в R&D и создание новых продуктов — выделить бюджет в размере 350 млн рублей на исследования и разработку прототипов в течение ближайших 18 месяцев.
2. Сформировать новую команду специалистов по ИИ — нанять не менее 50 новых сотрудников с опытом работы в области машинного обучения и нейронных сетей, а также переобучить часть существующего персонала.
3. Приобрести стартап "НейроСинтез" — небольшую компанию (25 человек), которая уже два года разрабатывает технологии генеративного ИИ и имеет несколько перспективных прототипов. Стоимость сделки оценивается в 280 млн рублей.

Генеральный директор и основатель "КодИнтеллект" Игорь Соколов убежден в необходимости быстрых и решительных действий: "Технологии генеративного ИИ меняют правила игры на рынке программного обеспечения. Если мы не займем свою нишу сейчас, то через два-три года может быть уже поздно. Наши традиционные продукты постепенно устаревают, и мы должны предложить клиентам что-то принципиально новое".

Однако внутри компании существуют разные мнения относительно этой стратегии:

Финансовый директор Марина Волкова выражает обеспокоенность: "Мы говорим об инвестициях в размере более 600 млн рублей в направление, которое пока не имеет проверенной бизнес-модели. Рынок генеративного ИИ только формируется, и нет гарантии, что наши решения будут востребованы. При этом мы рискуем отвлечь ресурсы от основного бизнеса, который обеспечивает стабильный денежный поток".

Технический директор Алексей Громов поддерживает идею диверсификации, но предлагает более осторожный подход: "Вместо приобретения стартапа мы могли бы начать с создания внутренней лаборатории ИИ и постепенно наращивать компетенции. Это позволило бы нам лучше контролировать риски и интегрировать новые технологии в существующие продукты".

Директор по развитию бизнеса Наталья Орлова отмечает: "Наши клиенты уже проявляют интерес к решениям на базе ИИ, но они ожидают от нас не экспериментальных прототипов, а надежных продуктов, интегрированных с их существующими системами. Мы должны быть уверены, что новые решения будут соответствовать высоким стандартам качества и безопасности, к которым привыкли наши клиенты".

Основатель стартапа "НейроСинтез" Дмитрий Карпов, с которым ведутся переговоры о приобретении, подчеркивает: "Наша команда создала уникальные алгоритмы, которые превосходят многие существующие решения по качеству генерируемого контента. Однако нам не хватает ресурсов и доступа к корпоративным клиентам для масштабирования. Объединение с "КодИнтеллект" позволило бы реализовать потенциал наших технологий".

Недавно проведенный анализ рынка показал следующие тенденции:

- Мировой рынок решений на базе генеративного ИИ растет на 40-45% ежегодно
- Крупные международные технологические компании активно инвестируют в эту область
- Формируются новые ниши и сценарии использования генеративного ИИ в бизнесе
- Растет спрос на специалистов в области машинного обучения и нейронных сетей, что приводит к повышению стоимости найма

При этом существует ряд вызовов:

- Неопределенность в отношении регулирования технологий ИИ
- Вопросы этики и ответственности при использовании генеративных моделей
- Проблемы с защитой интеллектуальной собственности
- Высокие требования к вычислительной инфраструктуре

Компания "КодИнтеллект" стоит перед стратегическим выбором, который определит ее будущее на годы вперед. Решение о выходе в сегмент генеративного ИИ может открыть новые возможности для роста, но также несет в себе значительные риски.

Требуется:

1. Определите как минимум 2 ключевые цели компании на основании информации, представленной выше.
2. Сформируйте список рисков (не менее 2 рисков) для каждой цели, опишите их в структурированном виде и качественно оцените их возможное влияние на цель. Поясните Вашу оценку.

Модельный ответ.

Цель 1: Успешная разработка и вывод на рынок новой линейки продуктов на базе генеративного ИИ в течение 18 месяцев

Риск 1.1: Технологические ограничения при разработке конкурентоспособных ИИ-решений

- Причина возникновения: Недостаточный опыт компании в области генеративного ИИ, сложность технологии
- Рисковое событие: Задержки в разработке, функциональные ограничения продуктов
- Возможное последствие: Потеря инвестиций, репутационные риски, упущенные рыночные возможности

Риск 1.2: Низкий рыночный спрос на разработанные решения

- Причина возникновения: Неверная оценка потребностей клиентов, несоответствие продукта ожиданиям рынка

- Рисковое событие: Низкие продажи новой линейки продуктов
- Возможное последствие: Отрицательный ROI, необходимость пересмотра стратегии компании

Цель 2: Успешная интеграция стартапа "НейроСинтез" и формирование эффективной команды по разработке ИИ-решений

Риск 2.1: Потеря ключевых сотрудников приобретаемого стартапа

- Причина возникновения: Культурные различия, несовпадение ожиданий, привлекательные предложения от конкурентов
- Рисковое событие: Увольнение специалистов, обладающих критическими знаниями и компетенциями
- Возможное последствие: Снижение ценности приобретения, потеря доступа к ключевым технологиям

Риск 2.2: Трудности интеграции технологий и методологий работы

- Причина возникновения: Различия в подходах к разработке, несовместимость технических платформ
- Рисковое событие: Задержки в объединении команд и технологий, конфликты между сотрудниками
- Возможное последствие: Снижение эффективности R&D, увеличение сроков вывода продуктов на рынок

Критерии оценки:

Соответствие ответов эталону в части как минимум 2 целей, а также определены как минимум 2 риска для каждой цели, в которых указаны рисковые события, факторы, влияющие на возникновение этих рисковых событий и возможные последствия, дана качественная оценка их возможного влияния на цель с пояснением оценки.

13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации:

Положительное решение о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации по квалификации «Директор по управлению рисками в организации (7 уровень квалификации)» принимается при соответствии итогов выполнения всех заданий всем установленным критериям.

14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств:

1. ПРИКАЗ Минтруда РФ от 01.11.2016 N 601н "ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ О РАЗРАБОТКЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 29.12.2016 N 45047)
2. ГОСТ Р ИСО 31000:2019
3. ISO 31000
4. ISO Guide 73 — Менеджмент риска. Термины и определения
5. Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»
6. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита и работы комитета по аудиту в публичных акционерных обществах»

7. «Бесплатное пособие по внедрению риск менеджмента 2», А. И. Сидоренко, К. В. Дождиков, Д. А. Шевченко, Л. В. Фролова.
8. «Риск-ориентированное управление организацией: практическое пособие по управлению рисками для нефинансовых компаний», 2016г., А. И. Сидоренко, К.В. Дождиков, Д.А. Шевченко, Л.В. Фролова
9. «Как создать ценность для бизнеса от риск-менеджмента 2.0», Алексей Сидоренко, Елена Демиденко.
10. «Принципы корпоративных финансов» — Ричард Брейли, Стюарт Майерс, Франклин Аллен — 2018
11. «Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов» — Асват Дамодаран — 2011
12. Нассим Николас Талеб — Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости — 2019
13. Douglas W. Hubbard — The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix — 2020
14. Norman Marks — World-Class Risk Management — 2015
15. David Vose — Risk Analysis. A Quantitative Guide — 2008
16. Sam L. Savage — The Flaw of Averages: Why We Underestimate Risk in the Face of Uncertainty — 2012
17. Карл Спецлер, Ханна Винтер, Дженнифер Мейер — Качество решений: создание ценности через улучшение бизнес-решений — 2020
18. Дуглас У. Хаббард — Как измерить всё, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе — 2009
19. Даниэль Канеман — Думай медленно... решай быстро — 2021
20. Michael Rees — Business Risk and Simulation Modelling in Practice — 2015
21. Ronald A. Howard, Ali E. Abbas — Foundations of Decision Analysis — 2015
- 22.