

Пример
ОЦЕНОЧНОЕ СРЕДСТВО
для оценки квалификации
«Руководитель структурного подразделения по управлению рисками в организации (6-й
уровень квалификации)»

2026 год

Оглавление

1. Наименование квалификации и уровень квалификации.....	3
2. Номер квалификации: 08.01800.08	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:	22
12. Задания для практического этапа профессионального экзамена:	23
13. Правила обработки результатов профессионального экзамена и принятия решения о соответствии квалификации соискателя требованиям к квалификации:	29
14. Перечень нормативных правовых и иных документов, использованных при подготовке комплекта оценочных средств:	29

1. Наименование квалификации и уровень квалификации

«Руководитель структурного подразделения по управлению рисками в организации (6-й уровень квалификации)»

2. Номер квалификации: 08.01800.08

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: D/01.6 Встраивание процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализация существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации		Задание/я с выбором ответа №: 2
Необходимые знания		
Международные стандарты по риск-менеджменту и риск-ориентированному управлению организацией		Задание/я с выбором ответа №: 5
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейрoэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 12

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.

Организация управленческой отчетности организации в целом, отдельных бизнес-процессов, проектов, решений		Задание/я с выбором ответа №: 36
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 №: 6, 26
Подходы и методы реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией		Задание/я с выбором ответа №: 19, 32
Подходы к коммуникации и доведению информации до исполнительных органов и совета директоров		Задание/я с выбором ответа №: 31, 34
ТФ: D/02.6 Мониторинг реализации риск-ориентированного подхода в бизнес-процессах организации	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Осуществлять контроль подготовки и учета результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) в рамках принятия управленческих решений и формирования отчетности о работе бизнес-процессов		Задание/я с выбором ответа №: 22, 26
Необходимые знания		
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейрoэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 20, 23
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 №: 28
Модели зрелости в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 21

ТФ: D/03.6 Раскрытие информации о рисках в бизнес-процессах организации при принятии управленческих решений, формировании отчетности или документов, а также подготовка и проведение обучения в области риск-менеджмента	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Осуществлять мониторинг и изучение требований (рекомендаций) акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации в отношении отчетности о реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией и применения инструментов риск-менеджмента организации в бизнес-процессах		Задание/я с выбором ответа №: 9
Необходимые знания		
Заинтересованные стороны в области реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией		Задание/я с выбором ответа №: 1
Законодательство Российской Федерации по виду деятельности организации и требования (рекомендации) в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 40
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 15, 35
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 №: 29
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 №: 17, 27

ТФ: D/04.6 Консультирование и методологическая поддержка работников организации в области управления рисками	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Информировать и консультировать заинтересованные стороны по вопросам внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией и управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 7, 8
Необходимые знания		
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 13, 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 №: 14, 18
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 №: 33
ТФ: D/05.6 Оценка эффективности управления рисками в организации и представление результатов оценки органам управления организации	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации		Задание/я с выбором ответа №: 16, 38
Необходимые знания		
Российские стандарты и требования в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 3, 4
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное		Задание/я с выбором ответа №: 24

организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению Трудовые действия/е: Сбор (мониторинг) и формирование списка требований (рекомендаций) акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией и управления рисками Организация работы по разработке (актуализации) и согласованию внутренних методологических и организационно-распорядительных документов по риск-менеджменту (политика, принципы, цели, задачи) Согласование списка ключевых бизнес-процессов и процессов принятия решений для встраивания риск-ориентированного подхода с акционерами, советом директоров, руководством организации Разработка дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией, определение необходимых ресурсов и ограничений, ролей и ответственности при встраивании риск-ориентированного подхода к управлению организацией		или модельных условиях №1
Трудовая функция: D/03.6 Раскрытие информации о рисках в бизнес-процессах организации при принятии управленческих решений, формировании отчетности или документов, а также подготовка и проведение обучения в области риск-менеджмента Трудовые действия/е: Подготовка предложений по формированию (актуализации) критериев принятия управленческих решений с учетом результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов	Соответствие результата выполнения задания установленному модельному ответу.	Задание на выполнение трудовых функций, трудовых действий в реальных или модельных условиях №2

(выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Организация работы по принятию, координация (подготовка, согласование) материалов для принятия управленческих решений в бизнес-процессах в области отражения результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Организация работы, координация, подготовка, согласование отчетов бизнес-подразделений организации в области отражения результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Представление отчетов по рискам организации заинтересованным сторонам		
--	--	--

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 поправками, 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,	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;

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;	- 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.

Так как заинтересованные стороны делают выводы о риске, основанные на их восприятии риска, стандарт ГОСТ Р ИСО 31000 рекомендует в этом случае:

1. Их восприятие риска не должно быть принято во внимание в процессе принятия решений, так как их взгляды могут оказать существенное влияние на принимаемые решения
2. Их восприятие риска должно быть принято во внимание в процессе принятия решений, только если их взгляды не имеют существенного влияния на принимаемые решения
3. Это следует рассматривать, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений
4. Их восприятие риска должно быть принято во внимание в процессе принятия решений, только если их взгляды имеют существенное влияние на принимаемые решения

2. Выберите один правильный ответ.

Управление рисками в организации должно стремиться к:

1. Созданию обособленного процесса управления рисками
2. Созданию полноценной системы управления рисками, сконцентрированной на управлении конкретными рисками
3. Внедрению элементов управления рисками в ключевые процессы организации
4. Все вышеперечисленное

3. Выберите один правильный ответ.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000 какой термин определен корректно?

1. Анализ риска – это общий процесс идентификации риска, оценки риска и оценивания риска
2. Оценивание риска – это общий процесс идентификации риска, оценки риска и анализа риска
3. Определение степени риска – это общий процесс идентификации риска, оценки риска и оценивания риска
4. Оценка риска – это процесс, охватывающий идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска.

4. Выберите один правильный ответ.

Что является целью Руководства ISO 73: Менеджмент риска - Словарь:

1. Обеспечить единое понимание и использование терминов в области риск-менеджмента
2. Обеспечить связь со всеми будущими стандартами в области менеджмента качества
3. Поддержать уникальный подход, относящийся к риск-менеджменту
4. Объяснить каждое слово, касающееся риск-менеджмента

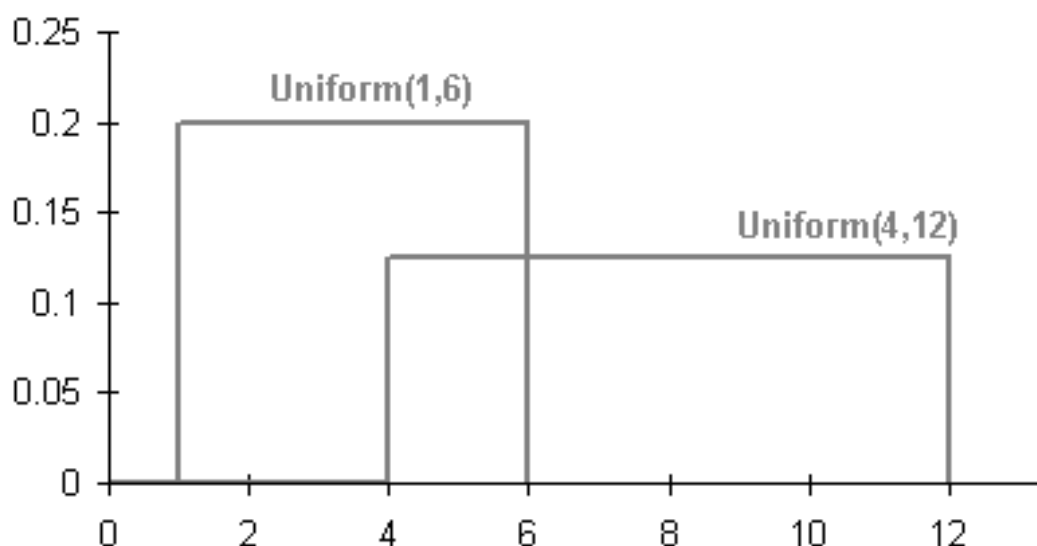
5. Выберите один правильный ответ.

Что означает один из принципов ГОСТ Р ИСО 31000 «Интегрированность»?

1. Управление рисками должно осуществляться в качестве автономной деятельностью, куда может обратиться каждое подразделение по вопросам управления рисками
2. Менеджмент риска является неотъемлемой частью всей деятельности организации
3. Управление рисками должно встраивать дополнительные контроли в организационные процессы на всех уровнях
4. Управление рисками - это ответственность только генерального директора

6. Выберите один правильный ответ.

Равномерное распределение применяется для...



1. Моделирования экспертных мнений при наличии наиболее вероятных значений
2. Моделирования любой физической величины от 0 до положительной бесконечности
3. Моделирования, когда отсутствуют данные или их слишком мало для определения правильного распределения на заданном конечном интервале
4. Моделирования количества отказов, количества брака на конвейерной линии

7. Выберите один правильный ответ.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000, владелец риска определяется как лицо или организационная единица, которые имеют полномочия и несут ответственность за управление рисками. На практике владелец риска - это...

1. Лицо, которое имеет полномочия и несет ответственность за управление рисками
2. Лицо, которое имеет полномочия и ресурсы для управления рисками
3. Лицо, которое имеет полномочия, ресурсы и компетенции для управления рисками
4. Лицо, которое назначено генеральным директором для внедрения системного управления рисками

8. Выберите один правильный ответ.

В каком году опубликован ISO 31000 и почему это стало важным этапом для профессии риск менеджмента?

1. В 2012г., это стал первый российский стандарт по управлению рисками
2. В 2009г., это стал первый глобальный стандарт по управлению рисками, председатели более 20 стран работали над его созданием
3. В 2009г., это стал первый общеевропейский стандарт выпущенный FERMA
4. В 2009г., это стал первый российский стандарт по управлению рисками

9. Выберите один правильный ответ.

ГОСТ Р ИСО 31000 – это...

1. Техническая спецификация по управлению рисками
2. Стандарт, который содержит руководящие указания по менеджменту рисков, которым подвержены организации.
3. Стандарт по управлению рисками, описывающий требования законодательства

4. Пособие с лучшими практиками в области управления рисками

10. Выберите один правильный ответ.

Какой подход к риск-менеджменту является наиболее эффективным для современной организации?

1. Создание отдельного подразделения по управлению рисками
2. Встраивание элементов риск-менеджмента в процессы принятия решений на всех уровнях
3. Внедрение формальных процедур отчетности по рискам
4. Делегирование функций риск-менеджмента внешним консультантам

11. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является наиболее важным признаком зрелой системы риск-менеджмента согласно международным стандартам?

1. Наличие формализованной политики по управлению рисками
2. Регулярное обновление реестра рисков
3. Интеграция риск-анализа в процесс принятия стратегических решений
4. Наличие отдельного подразделения по управлению рисками

12. Выберите один правильный ответ.

Какое распределение вероятностей наиболее подходит для моделирования редких катастрофических событий?

1. Нормальное распределение
2. Биномиальное распределение
3. Распределение Пуассона
4. Равномерное распределение

13. Выберите один правильный ответ.

В чем заключается суть ментальной ловушки "Эффект якоря" (Anchoring effect)?

1. Склонность оценивать вероятность события на основе легкости его вспоминания
2. Тенденция придерживаться первоначальной оценки при анализе новой информации
3. Склонность переоценивать вероятность желаемых событий
4. Тенденция видеть закономерности в случайных событиях

14. Выберите один правильный ответ.

Что является основной задачей имитационного моделирования в риск-менеджменте?

1. Создание точного прогноза будущих результатов
2. Оценка вероятностного распределения возможных исходов
3. Определение наихудшего сценария развития событий
4. Выявление рисков, требующих немедленного реагирования

15. Выберите один правильный ответ.

Какое утверждение о корреляции рисков является верным с точки зрения теории портфельного управления?

1. Диверсификация портфеля наиболее эффективна при низкой положительной корреляции между рисками
2. Отрицательная корреляция между рисками всегда снижает совокупный риск до нуля
3. Корреляция между рисками не влияет на совокупный риск портфеля
4. Корреляция между рисками важна только для финансовых организаций

16. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного НЕ является принципом риск-менеджмента согласно ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Интегрированность
2. Структурированность и комплексность
3. Минимизация всех выявленных рисков
4. Динамичность и реагирование на изменения

17. Выберите один правильный ответ.

Какая информация является наиболее ценной для принятия решений с учетом рисков?

1. Детальное описание всех возможных рисков
2. Вероятностное распределение возможных исходов с учетом неопределенности
3. Исторические данные о реализовавшихся рисках
4. Экспертное мнение руководителей о возможных рисках

18. Выберите один правильный ответ.

Какой метод оценки рисков целесообразно использовать при отсутствии достаточных исторических данных?

1. Статистический анализ
2. Экспертные оценки
3. Регрессионный анализ
4. Анализ временных рядов

19. Выберите один правильный ответ.

Что такое "стресс-тестирование" в контексте управления рисками?

1. Оценка устойчивости организации к экстремальным, но вероятным событиям
2. Тестирование персонала на знание процедур управления рисками
3. Проверка надежности информационных систем риск-менеджмента
4. Оценка эффективности мероприятий по снижению рисков

20. Выберите один правильный ответ.

Какая из перечисленных когнитивных ошибок проявляется в склонности искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы подтвердить существующие убеждения?

1. Эффект якоря (Anchoring effect)
2. Предвзятость подтверждения (Confirmation bias)
3. Ретроспективная оценка (Hindsight bias)
4. Принятие желаемого за действительное (Wishful thinking)

21. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является признаком эффективной культуры управления рисками?

1. Открытое обсуждение рисков на всех уровнях организации
2. Строгое наказание за реализовавшиеся риски
3. Централизация всех решений по управлению рисками
4. Минимизация всех выявленных рисков

22. Выберите один правильный ответ.

Какой метод позволяет оценить влияние нескольких факторов риска одновременно с учетом их взаимосвязей?

1. Анализ сценариев
2. Анализ чувствительности
3. Имитационное моделирование
4. SWOT-анализ

23. Выберите один правильный ответ.

Какой тип распределения вероятностей чаще всего используется для моделирования цен активов на финансовых рынках?

1. Нормальное распределение
2. Биномиальное распределение
3. Логнормальное распределение
4. Равномерное распределение

24. Выберите один правильный ответ.

Какой подход к агрегированию рисков является наиболее точным?

1. Простое суммирование индивидуальных рисков
2. Имитационное моделирование с учетом корреляции
3. Выбор максимального из индивидуальных рисков
4. Расчет среднего значения индивидуальных рисков

25. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является основной целью риск-ориентированного внутреннего контроля?

1. Выявление и наказание виновных в реализации рисков
2. Обеспечение разумной уверенности в достижении целей организации
3. Минимизация всех выявленных рисков
4. Соблюдение всех нормативных требований

26. Выберите один правильный ответ.

Какой метод наиболее эффективен для идентификации операционных рисков?

1. Анализ финансовой отчетности
2. Анализ бизнес-процессов
3. SWOT-анализ
4. Анализ рыночных трендов

27. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является признаком формального подхода к управлению рисками?

1. Регулярное обновление реестра рисков без влияния на принятие решений
2. Интеграция риск-анализа в ключевые бизнес-процессы
3. Открытое обсуждение рисков на всех уровнях организации
4. Использование количественных методов оценки рисков

28. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель используется для оценки волатильности финансовых результатов?

1. Среднее значение
2. Медиана
3. Стандартное отклонение
4. Мода

29. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных методов позволяет оценить максимально возможные потери с заданным уровнем вероятности?

SWOT-анализ

1. Метод VaR
2. Анализ чувствительности
3. PEST-анализ

30. Выберите один правильный ответ.

Какой тип распределения вероятностей характеризуется одинаковой плотностью вероятности на заданном интервале?

1. Нормальное распределение
2. Биномиальное распределение
3. Равномерное распределение
4. Распределение Пуассона

31. Выберите один правильный ответ.

Какой метод визуализации рисков позволяет оценить влияние факторов неопределенности на ключевые показатели?

1. Диаграмма Ганта
2. Диаграмма торнадо
3. Диаграмма Парето
4. Диаграмма Исикавы

32. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является ключевым преимуществом имитационного моделирования по сравнению с другими методами оценки рисков?

1. Простота применения
2. Низкие требования к исходным данным
3. Возможность учета множества взаимосвязанных факторов неопределенности
4. Отсутствие необходимости в специальном программном обеспечении

33. Выберите один правильный ответ.

Какой метод анализа рисков позволяет оценить влияние изменения одного фактора на результирующий показатель при неизменных значениях других факторов?

1. Метод Монте-Карло
2. Анализ чувствительности
3. Корреляционный анализ
4. Регрессионный анализ

34. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является ключевым элементом риск-ориентированного принятия решений?

1. Минимизация всех выявленных рисков
2. Учет неопределенности и вероятностного характера будущих событий
3. Использование исключительно количественных методов оценки рисков
4. Делегирование решений по управлению рисками специализированному подразделению

35. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель используется для оценки степени линейной взаимосвязи между двумя случайными величинами?

1. Коэффициент вариации
2. Коэффициент корреляции
3. Коэффициент детерминации
4. Коэффициент эластичности

36. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных методов наиболее эффективен для агрегирования рисков различной природы с учетом их взаимосвязей?

1. Простое суммирование индивидуальных рисков
2. Имитационное моделирование по методу Монте-Карло с учетом корреляций
3. Расчет средневзвешенного значения рисков
4. Выбор максимального из индивидуальных рисков

37. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является наиболее важным признаком качественного риск-анализа при принятии стратегических решений?

1. Использование исключительно количественных методов оценки
2. Рассмотрение альтернативных сценариев с учетом ключевых неопределенностей
3. Минимизация всех выявленных рисков независимо от их характера
4. Обязательное привлечение внешних консультантов

38. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является ключевым фактором успеха при внедрении культуры риск-ориентированного принятия решений?

1. Внедрение формализованных процедур управления рисками
2. Личный пример руководства и соответствующая система мотивации
3. Регулярное обучение персонала методам управления рисками
4. Создание специализированного подразделения по управлению рисками

39. Выберите один правильный ответ.

Какой подход к управлению рисками является наиболее эффективным для инновационной деятельности?

1. Минимизация всех рисков через детальное планирование
2. Принятие рисков с потенциально высокой доходностью
3. Балансирование рисков и возможностей в портфеле проектов
4. Передача всех рисков через партнерства и совместные предприятия

40. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного НЕ относится к принципам менеджмента риска согласно ГОСТ Р ИСО 31000?

1. Создание и защита ценности
2. Адаптированность
3. Ориентация на максимальную прибыль
4. Учет поведенческих и культурных факторов

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.	3	1
2.	3	1
3.	4	1
4.	1	1
5.	2	1
6.	3	1
7.	2	1
8.	2	1
9.	2	1
10.	2	1
11.	3	1
12.	3	1
13.	2	1
14.	2	1
15.	1	1
16.	3	1
17.	2	1
18.	2	1
19.	1	1
20.	2	1
21.	1	1
22.	3	1
23.	3	1
24.	2	1
25.	2	1
26.	2	1
27.	1	1
28.	3	1
29.	2	1
30.	3	1
31.	2	1
32.	3	1
33.	2	1
34.	2	1
35.	2	1
36.	2	1
37.	2	1
38.	2	1
39.	3	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 28 баллов из 40 возможных, что составляет 70% 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: D/01.6

Встраивание процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализация существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения рискориентированного подхода к управлению.

Задание № 1.

Трудовые действия:

Сбор (мониторинг) и формирование списка требований (рекомендаций) акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией и управления рисками

Организация работы по разработке (актуализации) и согласованию внутренних методологических и организационно-распорядительных документов по рискменеджменту (политика, принципы, цели, задачи)

Согласование списка ключевых бизнес-процессов и процессов принятия решений для встраивания риск-ориентированного подхода с акционерами, советом директоров, руководством организации

Разработка дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией, определение необходимых ресурсов и ограничений, ролей и ответственности при встраивании риск-ориентированного подхода к управлению организацией

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):

"МеталлИнвест" — крупная металлургическая компания, работающая на российском рынке более 20 лет. Компания специализируется на производстве стальной продукции и имеет производственные мощности в трех регионах России. Штат компании составляет около 12 000 сотрудников, годовой оборот — порядка 150 млрд рублей.

В компании действует система корпоративного управления, включающая Совет директоров, в состав которого входят 9 человек (3 независимых директора, 4 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 глобальными изменениями на рынке металлопродукции, ужесточением экологических требований и необходимостью цифровизации производства. Руководство "МеталлИнвеста" осознает важность адаптации к новым условиям и планирует значительные инвестиции в модернизацию производства и развитие новых направлений бизнеса.

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 10-15 основных рисков
- Комитет по аудиту один раз в год рассматривает отчет о ключевых рисках компании
- Отдел управления рисками, созданный 2 года назад, подчиняется финансовому директору и фокусируется преимущественно на операционных и финансовых рисках

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

Генеральный директор и Председатель Совета директоров согласились с выводами аудита и поручили Вам, как менеджеру по управлению рисками, 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 и взаимосвязи)

Модельный ответ.

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

а) Формальный подход к рассмотрению рисков в стратегии

- Текущая ситуация: Риски представлены в виде отдельного документа реестр рисков, учитываются как список угроз и не являются частью стратегии компании.

б) Разрозненность процессов управления рисками и стратегического планирования

- Текущая ситуация: Комитет по аудиту рассматривает риски отдельно от процесса стратегического планирования, который ведется Комитетом по стратегии. Риск-ориентированное управление предполагает, чтобы риски рассматривались непосредственно в контексте целей и стратегических инициатив

в) Отсутствие количественной оценки влияния рисков на стратегические цели
- Текущая ситуация: Отсутствует количественная оценка влияния рисков на ключевые показатели стратегии

г) Недостаточная вовлеченность Совета директоров в обсуждение рисков
- Текущая ситуация: Низкая вовлеченность Совета директоров в обсуждение рисков стратегических решений

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: Подготовительный

1. Проведение интервью с членами Совета директоров и топ-менеджментом для выявления их ожиданий от риск-ориентированного подхода к стратегическому планированию и текущего понимания рисков компании

2. Анализ лучших практик интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование в металлургической отрасли

Этап 2: Разработка методологии

3. Разработка методологии оценки рисков при формировании стратегии, включая количественные модели оценки влияния рисков на стратегические цели

4. Корректировка требований в подготовке материалов по стратегии для Совета директоров на всех этапах подготовки/актуализации стратегии

Этап 3: Обучение

5. Организация обучающих семинаров для членов Совета директоров и топ-менеджмента по риск-ориентированному подходу к принятию стратегических решений

Этап 4: Практическое внедрение

6. Пилотное применение риск-ориентированного подхода при разработке стратегии для одного из ключевых направлений бизнеса

Этап 5: Масштабирование и закрепление практик

7. Внедрение риск-ориентированного подхода в полный цикл стратегического планирования компании

Этап 6: Оценка эффективности и непрерывное совершенствование (постоянно)

8. Проведение независимой оценки эффективности внедрения риск-ориентированного подхода в процесс стратегического планирования через 1 год после полного внедрения

Критерии оценки:

1. Выявлены и обоснованы не менее 3 ключевых 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: D/03.6

Раскрытие информации о рисках в бизнес-процессах организации при принятии управленческих решений, формировании отчетности или документов, а также подготовка и проведение обучения в области риск-менеджмента

Задание № 2.

Трудовые действия:

Подготовка предложений по формированию (актуализации) критериев принятия управленческих решений с учетом результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Организация работы по принятию, координация (подготовка, согласование) материалов для принятия управленческих решений в бизнес-процессах в области отражения результатов

оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)
Организация работы, координация, подготовка, согласование отчетов бизнес-подразделений организации в области отражения результатов оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)
Представление отчетов по рискам организации заинтересованным сторонам

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):

GreenLogistics: Цифровая трансформация логистической компании

GreenLogistics — региональная логистическая компания с 10-летней историей, специализирующаяся на доставке грузов в пределах Восточной Европы. Компания управляет парком из 150 грузовых автомобилей и имеет 5 распределительных центров. В последние 2 года компания столкнулась с усилением конкуренции со стороны международных логистических операторов, внедряющих цифровые решения для оптимизации маршрутов и снижения затрат.

Руководство GreenLogistics приняло решение о масштабной цифровой трансформации бизнеса. Проект включает внедрение интегрированной системы управления перевозками (TMS), оснащение всего автопарка телематическими устройствами для отслеживания в реальном времени, и создание клиентского портала с возможностью самостоятельного оформления заказов и отслеживания грузов.

Для реализации проекта цифровизации компания планирует привлечь внешнее финансирование в размере 3 млн евро и выделить собственные средства в размере 1 млн евро. Срок реализации проекта — 18 месяцев.

Текущая ситуация осложняется следующими факторами:

1. В штате компании отсутствуют специалисты с достаточным опытом в области IT и управления цифровыми проектами. Руководство планирует нанять внешних консультантов и новых сотрудников.
2. Большинство водителей и диспетчеров имеют средний возраст 45+ лет и выражают обеспокоенность предстоящими изменениями, опасаясь сокращений и сложностей в освоении новых технологий.
3. Компания никогда ранее не реализовывала проекты такого масштаба и сложности.
4. На рынке существует несколько конкурирующих поставщиков TMS-систем с разными функциональными возможностями и ценовыми предложениями.
5. Регуляторные требования в области транспорта и логистики в регионе меняются, включая новые экологические нормы и требования к цифровому документообороту.

Руководство GreenLogistics рассчитывает, что внедрение цифровых технологий позволит сократить операционные затраты на 15%, увеличить количество обрабатываемых заказов на 25% без расширения автопарка и повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Генеральный директор ставит амбициозную цель — завершить основные этапы цифровизации до начала следующего пикового сезона (через 12 месяцев), чтобы получить конкурентное преимущество и начать возврат инвестиций как можно скорее. Однако технический директор выражает сомнения в реалистичности этого срока, учитывая объем работ и необходимость интеграции новых систем с существующей инфраструктурой.

Совет директоров разделился во мнениях относительно выбора стратегии цифровизации: часть руководства выступает за поэтапное внедрение с фокусом на наиболее критичные процессы, в то время как другие настаивают на комплексном подходе для максимальной синергии всех компонентов.

Требуется:

1. Определите как минимум 1 ключевую цель 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: Успешное завершение проекта цифровой трансформации в течение 18 месяцев с достижением целевых показателей по сокращению операционных затрат на 15% и увеличению обрабатываемых заказов на 25%.

Риск 1.1: Недостаточность компетенций для управления сложным IT-проектом

- Причина: Отсутствие в штате специалистов с опытом в области IT и управления цифровыми проектами
- Рисковое событие: Ошибки в выборе технических решений, неэффективное управление проектом
- Возможное последствие: Превышение бюджета, срыв сроков внедрения, недостижение целевых показателей эффективности
- Оценка влияния: Высокое, поскольку недостаток компетенций может привести к фундаментальным ошибкам в архитектуре решения, которые сложно исправить на поздних этапах проекта

Риск 1.2: Сопротивление персонала изменениям

- Причина: Опасения сотрудников относительно сокращений и сложностей в освоении новых технологий
- Рисковое событие: Саботаж внедрения, высокая текучесть кадров
- Возможное последствие: Снижение качества обслуживания клиентов, потеря ценных сотрудников с опытом работы в отрасли
- Оценка влияния: Среднее, так как сопротивление может быть преодолено при правильной коммуникационной стратегии и программе обучения

Цель 2: Повышение конкурентоспособности компании на рынке логистических услуг путем создания современной цифровой инфраструктуры и клиентского портала самообслуживания.

Риск 2.1: Неоптимальный выбор TMS-системы

- Причина: Наличие нескольких конкурирующих поставщиков с разными функциональными возможностями и ценовыми предложениями
- Рисковое событие: Внедрение системы, не отвечающей всем бизнес-требованиям компании
- Возможное последствие: Необходимость дополнительных доработок, увеличение стоимости владения, неполное использование функциональных возможностей
- Оценка влияния: Высокое, поскольку TMS-система является ядром цифровой трансформации, и ошибка в её выборе повлияет на все бизнес-процессы компании

Риск 2.2: Изменение регуляторных требований в процессе реализации проекта

- Причина: Динамично меняющиеся нормы в области транспорта, логистики и цифрового документооборота
- Рисковое событие: Необходимость внесения существенных изменений в уже разработанные или внедренные компоненты системы
- Возможное последствие: Дополнительные затраты на доработку, задержки в реализации проекта, юридические риски при несоответствии новым требованиям
- Оценка влияния: Среднее, так как компания может отслеживать готовящиеся изменения в законодательстве и учитывать их на ранних этапах проектирования

Критерии оценки:

Соответствие ответов эталону в части как минимум 1 цели, 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 «Руководитель структурного подразделения по управлению рисками в организации (6-й 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. Дождигов, 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