

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

2026 год

Оглавление

1. Наименование квалификации и уровень квалификации.....	3
2. Номер квалификации: 08.01800.06	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	8
7. Материально-техническое обеспечение оценочных мероприятий:.....	10
8. Кадровое обеспечение оценочных мероприятий:	13
9. Требования безопасности к проведению оценочных мероприятий (при необходимости):	15
10. Задания для теоретического этапа профессионального экзамена:.....	15
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:	24
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

«Специалист по управлению рисками в организации (5-й уровень квалификации)»

2. Номер квалификации: 08.01800.06

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: В/01.5 Формирование основополагающих документов по управлению рисками организации (политика, принципы, цели, задачи, распределение ответственности)	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Изучать международные стандарты по управлению рисками, риск-ориентированному управлению и принятию решений с учетом рисков на предмет внедрения в организации		Задание/я с выбором ответа №: 12
Собирать и изучать на предмет применения в организации теоретические материалы, лучшие практики в области внедрения риск-ориентированного управления, оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели экономики и управления организацией, корпоративных финансов, поведенческой экономики, нейроэкономики, и принятия решений с учетом рисков		Задание/я с выбором ответа №: 28, 31
Осуществлять коммуникацию и разъяснения положений внутренних локальных нормативных актов о		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.

ключевых бизнес-процессах и процессах принятия управленческих решений по оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)		
Необходимые знания		
Основные российские стандарты и требования в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 1,
Термины и понятия в риск-менеджменте		Задание/я с выбором ответа №: 7, 29
ТФ: В/02.5 Разработка методических материалов по оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации, в рамках принятия решений и ключевых бизнес-процессов	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Изучать существующие в организации практики (внутренние локальные нормативные акты о ключевых бизнес-процессах и принятии управленческих решений) в области методологии оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации, для выявления необходимых доработок		Задание/я с выбором ответа №: 38, 39
Изучать и выбирать инструменты риск-менеджмента, формировать подходы к оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на достижение целей, ключевые показатели эффективности, управленческие решения, принимаемые в организации, а также на выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон		Задание/я с выбором ответа №: 18
Необходимые знания		
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейрoэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 2, 17

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, приоритизацию рисков, определение критериев существенности		Задание/я с выбором ответа №: 5, 32, 15
Подходы к проверке и методы проверки качества применяемых инструментов риск-менеджмента		Задание/я с выбором ответа №: 22
Форматы, содержание программы обучения в области риск-ориентированного управления организацией		Задание/я с выбором ответа №: 40
ТФ: В/03.5 Сбор данных, исследование и проверка данных для последующей оценки рисков организации	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Подготавливать материалы для проведения интервью с экспертами для получения данных и аналитики для последующей оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)		Задание/я с выбором ответа №: 26
Собирать данные, в том числе аналитические, исследовать и проверять данные для последующей оценки рисков		Задание/я с выбором ответа №: 6
Формировать списки ограничений, касающихся источников данных и качества исходных данных, для последующей оценки влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)		Задание/я с выбором ответа №: 10
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,		Задание/я с выбором ответа №: 25, 27

приоритизации рисков, определения критериев существенности		
Подходы к исследованию и методы исследования и проверки исходных данных для последующей оценки влияния рисков		Задание/я с выбором ответа №: 24
ТФ: В/04.5 Оценка влияния рисков на цели организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые знания		
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 9, 16
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 №: 4, 35
Критерии для принятия управленческих решений		Задание/я с выбором ответа №: 11, 21
Подходы к проверке и методы проверки качества применяемых инструментов риск-менеджмента		Задание/я с выбором ответа №: 34
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 №: 23
ТФ: В/05.5 Подготовка материалов по оценке эффективности управления рисками в организации и отчетности по рискам	Правильный ответ – 1 балл, неправильный ответ – 0 баллов – для всех заданий	
Необходимые умения		
Производить проверку и оценку качества применения инструментов риск-менеджмента при оценке рисков, включая идентификацию и анализ		Задание/я с выбором ответа №: 36, 37

влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)		
Необходимые знания		
Основные российские стандарты и требования в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 3
Корпоративные финансы, теория вероятности и математическая статистика, корпоративное управление, поведенческая экономика, нейроэкономика и теория принятия решений		Задание/я с выбором ответа №: 8
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, 19
Модели зрелости в области управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 20
Критерии оценки уровня зрелости управления рисками		Задание/я с выбором ответа №: 13, 30

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: В/01.5 Формирование основополагающих документов по управлению рисками организации (политика, принципы, цели, задачи, распределение ответственности) Трудовые действия/е: Сбор (мониторинг) и формирование списка требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками Изучение международных стандартов по управлению рисками, рискориентированному управлению и принятию решений с учетом рисков на предмет внедрения в организации Изучение национальных стандартов по управлению рисками, рискориентированному управлению и принятию решений с учетом рисков на предмет внедрения в организации Изучение на предмет применения в организации теоретических материалов, лучших практик в области внедрения риск-ориентированного управления, оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели экономики и управления организацией, корпоративных финансов, поведенческой экономики, нейроэкономики, и принятия решений с учетом рисков Изучение материалов исполнительных органов о деятельности организации (отчетов и планов) и об эффективности	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.

управления, о достижении целей организации, а также заключений и материалов проверок внутреннего аудита по вопросам корпоративного управления и управления рисками на предмет учета информации о рисках Изучение внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации, на предмет необходимых доработок Формирование проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации Осуществление коммуникации и разъяснений положений внутренних локальных нормативных актов о ключевых бизнес-процессах и процессах принятия управленческих решений по оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Подготовка проектов материалов для обучения всех заинтересованных сторон в области риск-ориентированного управления организацией		
Трудовая функция: В/04.5 Оценка влияния рисков на цели организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнеспроцессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния Трудовые действия/е: Оценка рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, ключевые показатели эффективности,	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) Проведение тестирования на адекватность выбранных методик оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, ключевые показатели эффективности, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Формирование списка ограничений, касающихся источников данных, качества данных, и ограничений используемых методик оценки рисков, выбранных для последующей оценки влияния рисков на цели (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон) Приоритизация рисков по уровню их возможного влияния на цели организации, бизнес-процессов и управленческие решения, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон Подготовка основных выводов по результатам оценки Администрирование работы по подготовке планов по обработке риска (мероприятий по управлению рисками)		
---	--	--

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. (Справка, 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. (Справка, 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;	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;

- 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;	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.

Один из ключевых принципов ГОСТ Р ИСО 31000 «Интегрированность» означает:

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

2. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель характеризует скорость оборота запасов?

1. Inventory turnover

2. ROE
3. Quick ratio
4. Debt ratio

3. Выберите один правильный ответ.

Последствия могут быть выражены количественно или качественно. Однако, ГОСТ Р ИСО 31000 предполагает, что, когда это возможно, нужно выражать последствия:

1. Качественно
2. Экспертно
3. Количественно
4. Не один из вариантов, так как в стандарте нет единых правил

4. Выберите один правильный ответ.

Воздействие на риск включает:

1. Только избежание риска
2. Избежание, принятие, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий и разделение риска с другой стороной
3. Только устранение источника риска
4. Только финансирование риска, включая страхование

5. Выберите один правильный ответ.

Кто в организации должен обеспечивать своевременную разработку и реализацию мероприятий по управлению рисками?

1. Генеральный директор
2. Руководители структурных подразделений
3. Риск менеджер
4. Риск координаторы

6. Выберите один правильный ответ.

Какие источники информации используются на этапе идентификации рисков?

1. Исторические данные, теоретический анализ, блок-схемы и финансовую отчетность, но не мнения экспертов или потребности заинтересованных сторон, которые могут быть предвзятыми
2. Исторические данные, теоретический анализ, блок-схемы и финансовую отчетность, мнения экспертов, но не потребности заинтересованных сторон, которые могут быть предвзятыми
3. Исторические данные, теоретический анализ, блок-схемы и финансовую отчетность, и обоснованную точку зрения и мнения только тех экспертов, которые являются сотрудниками организации, так как мнения внешних экспертов или потребности заинтересованных сторон могут быть предвзятыми
4. Исторические данные, теоретический анализ, обоснованную точку зрения и экспертные мнения, и потребности заинтересованных сторон

7. Выберите один правильный ответ.

Согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 31000-2019, что включает в себя процесс идентификации риска?

1. Распознавание источников риска, событий, их причин и их возможных последствий
2. Распознавание источников риска, событий и их причин, но не возможных последствий
3. Только выявление неопределенностей, которые могут повлиять на достижение целей организации
4. Распознавание источников риска и событий, но не их причин и последствий, которые рассматриваются на других стадиях

8. Выберите один правильный ответ.

Вы проводите ежегодное обучение по управлению рисками для сотрудников компании. Во время решения кейсов вы замечаете, что многие участники выявляют только те риски, которые им ближе по опыту и позиции, занимаемой в компании. Пример какой ментальной ловушки представлен?

1. Профессиональная деформация (Déformation professionnelle)
2. Действие без должных доказательств (Confirmation bias)
3. Изначальная формулировка (Framing)
4. В данном примере нет ментальной ловушки

9. Выберите один или несколько правильных ответов.

Какие события могут характеризоваться непрерывным распределением?

1. Длительность телефонного звонка
2. Уровень шума в сети
3. Количество дефектов на производственной линии
4. Расход воды в день

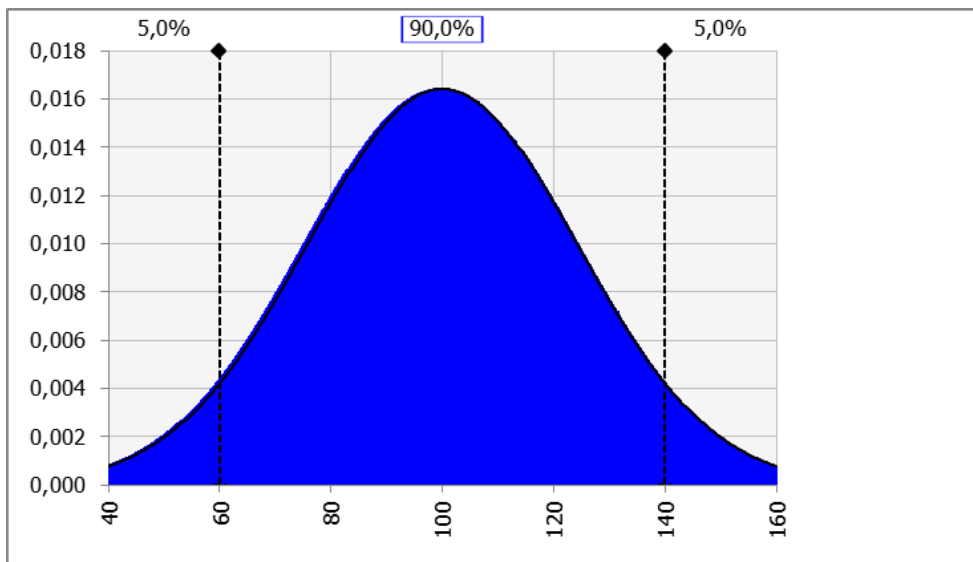
10. Выберите один правильный ответ.

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. Их восприятие риска должно быть принято во внимание в процессе принятия решений, потому что их взгляды могут оказать существенное влияние на принимаемые решения
4. Их восприятие риска должно быть принято во внимание в процессе принятия решений, только если их взгляды имеют существенное влияние на принимаемые решения

11. Выберите один правильный ответ.

Получено распределение остатка денежных средств на счетах компании на следующий год в млн. руб:



Какая сумма находится под риском (с вероятностью 95%), если в бюджете остаток денежных средств зафиксирован как 120 млн. руб.:

1. 40
2. 60
3. 100
4. 140

12. Выберите один правильный ответ.

Что представляет собой риск-ориентированное управление организацией?

1. Формальное соблюдение требований стандартов управления рисками
2. Система управления, при которой инструменты риск-менеджмента интегрированы в процессы принятия решений на всех уровнях
3. Делегирование ответственности за риски отдельному подразделению
4. Создание обособленного процесса управления рисками

13. Выберите один правильный ответ.

Что такое культура управления рисками в организации?

1. Набор формальных процедур и политик по управлению рисками
2. Система ценностей и поведенческих норм, определяющих отношение к рискам и их управлению
3. Регулярные тренинги по риск-менеджменту для сотрудников
4. Система штрафов за непредоставление информации о рисках

14. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных подходов препятствует формированию эффективной культуры управления рисками?

1. Поощрение открытого обсуждения рисков
2. Наказание сотрудников за своевременное выявление рисков
3. Личный пример руководства в риск-ориентированном принятии решений
4. Включение показателей управления рисками в KPI руководителей

15. Выберите один правильный ответ.

Какой метод количественной оценки рисков позволяет оценить влияние нескольких переменных на результат проекта?

1. SWOT-анализ

2. Матрица рисков
3. Имитационное моделирование (метод Монте-Карло)
4. Причинно-следственный анализ

16. Выберите один правильный ответ.

Что такое "ментальные ловушки" в контексте управления рисками?

1. Сложные математические модели оценки рисков
2. Когнитивные искажения, влияющие на восприятие и оценку рисков
3. Методы манипуляции мнением экспертов при оценке рисков
4. Технические ошибки в расчетах вероятности рисков

17. Выберите один правильный ответ.

Какая из перечисленных ментальных ловушек характеризуется переоценкой своих способностей предсказывать события?

1. Эффект якоря
2. Чрезмерная самоуверенность
3. Эффект фрейминга
4. Эффект группового мышления

18. Выберите один правильный ответ.

Что такое "Value at Risk" (VaR) в контексте управления рисками?

5. Метод оценки максимальных потенциальных потерь с заданной вероятностью
6. Способ определения стоимости мероприятий по управлению рисками
7. Метод расчета доходности с учетом риска
8. Показатель эффективности системы управления рисками

19. Выберите один правильный ответ.

Какую роль играет имитационное моделирование в риск-менеджменте?

1. Позволяет рассчитать точный финансовый результат проекта
2. Помогает определить вероятностные характеристики результатов с учетом неопределенности
3. Заменяет экспертную оценку рисков
4. Исключает необходимость качественного анализа рисков

20. Выберите один правильный ответ.

Какой из подходов к принятию решений в условиях неопределенности является наиболее рациональным с точки зрения теории принятия решений?

1. Максимизация ожидаемой полезности с учетом вероятности исходов
2. Выбор альтернативы с наименьшими потенциальными потерями
3. Принятие решений на основе интуиции руководителя
4. Следование отраслевым стандартам без учета специфики организации

21. Выберите один правильный ответ.

Что такое "Decision Quality"?

1. Подход к оценке качества выпускаемой продукции
2. Подход принятия качественных решений с учетом различных сценариев
3. Система контроля качества управленческих решений
4. Стандарт сертификации систем менеджмента качества

22. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных элементов НЕ входит в концепцию "Decision Quality"?

1. Четкая формулировка проблемы
2. Рассмотрение альтернативных вариантов решения
3. Исключение рисков из анализа для упрощения процесса
4. Анализ последствий принимаемых решений

23. Выберите один правильный ответ.

Как правильно интегрировать управление рисками в стратегическое планирование?

1. Создать отдельный раздел по рискам в стратегическом плане
2. Учитывать риски при формировании каждой стратегической цели и инициативы
3. Разработать отдельную стратегию управления рисками
4. Делегировать управление стратегическими рисками риск-менеджеру

24. Выберите один правильный ответ.

Что такое "черный лебедь" в контексте управления рисками?

1. Риск с высокой вероятностью и высоким воздействием
2. Непредсказуемое событие с экстремальными последствиями
3. Риск, который невозможно застраховать
4. Риск, связанный с недобросовестными действиями сотрудников

25. Выберите один правильный ответ.

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

1. Проверка психологической устойчивости персонала в кризисных ситуациях
2. Метод оценки устойчивости организации к экстремальным, но вероятным сценариям
3. Тестирование информационных систем на устойчивость к кибератакам
4. Проверка знаний сотрудников в области риск-менеджмента

26. Выберите один правильный ответ.

Какой подход к мониторингу рисков является наиболее эффективным?

1. Регулярный анализ отклонений ключевых показателей от плановых значений
2. Ежегодный пересмотр реестра рисков
3. Контроль соблюдения нормативных требований
4. Периодический аудит системы управления рисками

27. Выберите один правильный ответ.

Что такое "ключевые индикаторы риска" (KRI)?

1. Показатели, отражающие степень подверженности организации определенным рискам
2. Ключевые показатели эффективности риск-менеджера
3. Индикаторы финансовой устойчивости компании
4. Показатели для расчета премии руководителям за управление рисками

28. Выберите один правильный ответ.

В чем заключается принцип "Трех линий защиты" в управлении рисками?

1. Трехуровневая система физической безопасности объектов
2. Разделение ответственности между бизнес-подразделениями, риск-функцией и внутренним аудитом
3. Наличие трех резервных планов на случай реализации риска
4. Трехступенчатая система утверждения решений по управлению рисками

29. Выберите один правильный ответ.

Что такое "остаточный риск"?

1. Риск, оставшийся после прекращения проекта
2. Риск, который остается после применения мер по управлению риском
3. Риск, не включенный в реестр рисков
4. Риск, переданный третьей стороне

30. Выберите один правильный ответ.

Что из перечисленного является ключевым признаком зрелой системы управления рисками?

1. Наличие формализованных процедур и политик по управлению рисками
2. Использование риск-ориентированного подхода при принятии всех ключевых решений
3. Регулярная отчетность по рискам перед руководством
4. Наличие отдельного подразделения по управлению рисками

31. Выберите один правильный ответ.

Что такое "план обеспечения непрерывности бизнеса" (BCP)?

1. Документ, описывающий стратегические цели организации и пути их достижения в долгосрочной перспективе
2. Комплекс мер и процедур, направленных на поддержание критически важных функций организации при наступлении непредвиденных событий
3. Методология выявления потенциальных угроз и оценки их влияния на ключевые бизнес-процессы компании
4. Бюджет на мероприятия по управлению рисками

32. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных подходов к управлению рисками является наиболее эффективным для инновационных проектов?

1. Детальное планирование всех этапов проекта
2. Передача всех рисков страховым компаниям
3. Гибкий подход с частыми промежуточными результатами и корректировкой планов
4. Создание больших финансовых резервов

33. Выберите один правильный ответ.

Что такое "эскалация рисков" в контексте управления рисками?

1. Повышение уровня риска со временем
2. Процесс информирования более высокого уровня управления о рисках
3. Увеличение затрат на управление рисками
4. Усиление мер контроля при реализации риска

34. Выберите один правильный ответ.

Какой из перечисленных методов наиболее эффективен для оценки рисков, связанных с редкими событиями?

1. Статистический анализ исторических данных
2. Матрица рисков
3. Анализ сценариев
4. Регрессионный анализ

35. Выберите один правильный ответ.

Что такое "корреляция рисков"?

1. Взаимосвязь между различными рисками
2. Связь между риском и доходностью
3. Зависимость между риском и временем
4. Отношение вероятности к последствиям риска

36. Выберите один правильный ответ.

Что такое "агрегирование рисков"?

1. Объединение рисков для оценки их совокупного влияния
2. Разделение рисков на составляющие
3. Передача рисков третьей стороне
4. Процесс идентификации новых рисков

37. Выберите один правильный ответ.

Что такое "триггеры риска"?

1. События, указывающие на возможную реализацию риска
2. Факторы, влияющие на вероятность риска
3. Методы снижения риска
4. Показатели эффективности управления рисками

38. Выберите один правильный ответ.

Что показывает коэффициент текущей ликвидности?

1. Долю заемного капитала
2. Способность компании погашать краткосрочные обязательства
3. Рентабельность продаж
4. Оборачиваемость активов

39. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель характеризует эффективность использования активов компании?

1. ROA (Return on Assets)
2. P/E (Price to Earnings)
3. EPS (Earnings Per Share)
4. D/E (Debt to Equity)

40. Выберите один правильный ответ.

Какой показатель используется для оценки инвестиционной привлекательности проекта при ограниченных ресурсах?

1. NPV
2. IRR
3. Индекс прибыльности (PI)
4. Срок окупаемости

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.	1	1
3.	4	1
4.	2	1
5.	2	1
6.	2	1
7.	1	1
8.	2	1
9.	2	1
10.	2	1
11.	2	1
12.	2	1
13.	2	1
14.	2	1
15.	3	1
16.	2	1
17.	2	1
18.	1	1
19.	2	1
20.	1	1
21.	2	1
22.	3	1
23.	2	1
24.	2	1
25.	2	1
26.	1	1
27.	1	1
28.	2	1
29.	2	1
30.	2	1
31.	2	1
32.	3	1
33.	2	1
34.	3	1
35.	1	1
36.	1	1
37.	1	1
38.	2	1
39.	1	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: В/01.5 Формирование основополагающих документов по управлению рисками организации (политика, принципы, цели, задачи, распределение ответственности)

Задание № 1.

Трудовые действия:

Сбор (мониторинг) и формирование списка требований (рекомендаций) регуляторов (законодательства Российской Федерации) в области управления рисками

Изучение международных стандартов по управлению рисками, рискориентированному управлению и принятию решений с учетом рисков на предмет внедрения в организации

Изучение национальных стандартов по управлению рисками, рискориентированному управлению и принятию решений с учетом рисков на предмет внедрения в организации
Изучение на предмет применения в организации теоретических материалов, лучших практик в области внедрения риск-ориентированного управления, оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели экономики и управления организацией, корпоративных финансов, поведенческой экономики, нейроэкономики, и принятия решений с учетом рисков

Изучение материалов исполнительных органов о деятельности организации (отчетов и планов) и об эффективности управления, о достижении целей организации, а также заключений и материалов проверок внутреннего аудита по вопросам корпоративного управления и управления рисками на предмет учета информации о рисках

Изучение внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации, на предмет необходимых доработок

Формирование проектов внутренних организационно-распорядительных документов, регламентирующих организацию и осуществление управления рисками в организации

Осуществление коммуникации и разъяснений положений внутренних локальных нормативных актов о ключевых бизнес-процессах и процессах принятия управленческих решений по оценке рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Подготовка проектов материалов для обучения всех заинтересованных сторон в области риск-ориентированного управления 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):

Энергетическая компания "ЭнергоПром" специализируется на производстве и распределении электроэнергии. Компания планирует в течение ближайших 3 лет увеличить долю возобновляемых источников энергии в своем портфеле с 15% до 40% и выйти на новые региональные рынки.

По результатам проверки службы внутреннего аудита было выявлено, что действующая Политика по управлению рисками компании, разработанная 5 лет назад, не соответствует современным требованиям риск-ориентированного подхода к управлению организацией. Ниже представлены выдержки из текущей Политики управления рисками:

Цель управления рисками в компании "ЭнергоПром":

"Минимизация негативных последствий от реализации рисков и обеспечение бесперебойной работы производственных объектов компании"

Основные принципы управления рисками:

1. Управление рисками осуществляется на уровне отдельных подразделений
2. Управление рисками сфокусировано на предотвращении аварийных ситуаций и технологических сбоев
3. Приоритетными являются риски, связанные с безопасностью производства
4. Управление рисками осуществляется на основе ежегодного плана
5. Ответственность за управление рисками несет Отдел производственного контроля

В отчете аудиторов отмечены следующие проблемные зоны:

- Отсутствие интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование и принятие решений
- Фокус только на операционных рисках без учета стратегических, финансовых и репутационных рисков
- Отсутствие культуры управления рисками на всех уровнях организации
- Недостаточное вовлечение высшего руководства в процессы управления рисками
- Несоответствие современным стандартам риск-менеджмента (ISO 31000, COSO ERM)

Вам, как специалисту по управлению рисками с опытом работы 2 года, поручено проанализировать текущую Политику и подготовить план по ее совершенствованию.

Требуется:

1. Выявить и обосновать не менее 2 элементов в существующей Политике управления рисками, которые не соответствуют современному риск-ориентированному подходу
2. Дать размышление о том в каком направлении стоило бы поменять формулировку проблемных элементов
3. Разработать план мероприятий по совершенствованию Политики управления рисками (минимум 5 пунктов)

Модельный ответ.

1. Элементы Политики, не соответствующие современному риск-ориентированному подходу:

а) Цель управления рисками сформулирована только как "минимизация негативных последствий", что противоречит современному пониманию риск-менеджмента как инструмента создания и защиты ценности. Современный подход предполагает также использование возможностей, связанных с рисками.

б) Принцип "Управление рисками осуществляется на уровне отдельных подразделений" не соответствует интегрированному подходу к управлению рисками, который предполагает системное управление рисками на всех уровнях организации.

в) Принцип "Ответственность за управление рисками несет Отдел производственного контроля" противоречит современному подходу, согласно которому управление рисками является ответственностью всех сотрудников, а не только отдельного подразделения.

г) Фокус только на операционных рисках ("предотвращение аварийных ситуаций и технологических сбоев") не учитывает полный спектр рисков, с которыми сталкивается организация, особенно в контексте стратегических изменений.

2. Предлагаемая формулировка цели управления рисками:

"Цель управления рисками в компании "ЭнергоПром" — создание и защита ценности компании путем интеграции процессов управления рисками в стратегическое планирование и операционную деятельность для обеспечения устойчивого развития, достижения стратегических целей по увеличению доли возобновляемых источников энергии и выходу на новые рынки при поддержании высокого уровня надежности энергоснабжения."

3. План мероприятий по совершенствованию Политики управления рисками:

1. Запросить и проанализировать стратегию развития компании "ЭнергоПром" на ближайшие 3-5 лет для обеспечения соответствия новой политики стратегическим целям компании
2. Изучить международные стандарты в области управления рисками (ISO 31000, отраслевые стандарты для энергетических компаний)
3. Организовать серию интервью с ключевыми руководителями компании (CEO, CFO, директор по стратегии) для выявления их ожиданий от управления рисками
4. Проанализировать политики управления рисками ведущих энергетических компаний, особенно тех, кто успешно реализует проекты в области возобновляемой энергетики
5. Разработать проект новой политики управления рисками, включающий:
 - Актуализированные цели и принципы управления рисками
 - Интеграцию управления рисками в процессы принятия решений
6. Подготовить план коммуникации и обучения сотрудников новым подходам к управлению рисками

Критерии оценки:

1. Выявлено и обосновано не менее 2 элементов в существующей Политике управления рисками, которые не соответствуют современному риск-ориентированному подходу
2. Дано размышление о том в каком направлении стоило бы поменять формулировки проблемных элементов
3. Разработан план мероприятий по совершенствованию Политики управления рисками, содержащий не менее 5 конкретных, логически связанных пунктов
4. Разработанный план связан с текущими проблемными элементами Политики управления рисками

1) трудовая функция: В/04.5 Оценка влияния рисков на цели организации в рамках принятия решений и функционирования ключевых бизнес-процессов, подготовка материалов по результатам оценки рисков и их влияния

Задание № 2.

Трудовые действия:

Оценка рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, ключевые показатели эффективности, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Проведение тестирования на адекватность выбранных методик оценки рисков, включая идентификацию и анализ влияния рисков на цели организации и бизнес-процессов (цели конкретных управленческих решений, ключевые показатели эффективности, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Формирование списка ограничений, касающихся источников данных, качества данных, и ограничений используемых методик оценки рисков, выбранных для последующей оценки влияния рисков на цели (выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон)

Приоритизация рисков по уровню их возможного влияния на цели организации, бизнес-процессов и управленческие решения, выполнение требований регуляторов и заинтересованных сторон

Подготовка основных выводов по результатам оценки

Администрирование работы по подготовке планов по обработке риска (мероприятий по управлению рисками)

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):

"Экотранс" — логистическая компания в период цифровой трансформации

Компания "Экотранс" работает на рынке грузоперевозок уже 10 лет и специализируется на доставке грузов по всей России. За последние 3 года компания стабильно наращивала свою долю рынка, увеличив автопарк с 50 до 120 грузовых автомобилей и расширив штат с 200 до 350 сотрудников.

В прошлом году руководство "Экотранс" приняло решение о цифровой трансформации бизнеса с целью оптимизации логистических процессов и повышения конкурентоспособности. Основные направления цифровизации включают:

1. Внедрение системы отслеживания грузов в реальном времени
2. Переход на электронный документооборот
3. Разработку мобильного приложения для клиентов
4. Автоматизацию процесса планирования маршрутов

Для реализации проекта был сформирован отдел цифрового развития, в который вошли 5 специалистов по IT и бизнес-аналитике. Возглавил отдел Максим Соколов, имеющий 15-летний опыт работы в IT, но не имеющий опыта в логистической отрасли. На реализацию проекта цифровизации выделен бюджет в размере 25 млн рублей и срок 18 месяцев.

Первый этап цифровой трансформации — внедрение системы отслеживания грузов — планировалось завершить за 6 месяцев. Однако уже через 3 месяца выяснилось, что интеграция новой системы с существующими бизнес-процессами идет медленнее, чем планировалось. Основные проблемы:

- Сопротивление сотрудников (особенно водителей и логистов со стажем) использованию новых технологий
- Несовместимость части оборудования с новым программным обеспечением
- Необходимость переобучения персонала, на что не было выделено достаточно времени и ресурсов

Параллельно с этим, на рынке логистических услуг усилилась конкуренция: два крупных игрока объединились и начали агрессивную ценовую политику, а еще одна компания запустила собственную инновационную платформу для управления перевозками.

Финансовый директор "Экотранс" Елена Морозова обеспокоена тем, что затраты на цифровизацию могут не окупиться в планируемые сроки, и предлагает пересмотреть объем инвестиций или растянуть проект на более длительный срок. Операционный директор Андрей Климов настаивает на ускорении цифровизации, аргументируя это риском потери конкурентоспособности.

Генеральный директор и основатель компании Виктор Лебедев стоит перед сложным выбором: продолжать цифровую трансформацию в соответствии с первоначальным планом, скорректировать стратегию или вообще отказаться от некоторых направлений цифровизации в пользу других методов повышения эффективности.

Требуется:

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

Модельный ответ.

Цель бизнеса:

Повышение конкурентоспособности компании "Экотранс" на рынке логистических услуг через цифровую трансформацию бизнеса, оптимизацию логистических процессов и улучшение клиентского сервиса.

Риски для цели бизнеса:

Риск 1: Неэффективное внедрение новых технологий

- Причина возникновения: Отсутствие опыта в логистической отрасли у руководителя IT-отдела, недостаточная подготовка персонала к изменениям, слабая интеграция новых систем с существующими процессами
- Рисковое событие: Срыв сроков внедрения цифровых решений, превышение бюджета проекта
- Возможное последствие: Задержка в получении конкурентных преимуществ от цифровизации, дополнительные расходы на доработку систем, снижение доверия сотрудников к изменениям

Риск 2: Усиление конкурентного давления в период трансформации

- Причина возникновения: Объединение конкурентов и их агрессивная ценовая политика, появление инновационных решений у других игроков рынка
- Рисковое событие: Потеря части клиентов в период перехода на новые технологии
- Возможное последствие: Снижение выручки и доли рынка, что может поставить под угрозу окупаемость инвестиций в цифровизацию

Критерии оценки:

Соответствие ответов эталону в части как минимум одной цели, а также определены как минимум 2 риска для цели с описанием причины, события и последствий для каждого риска.

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 «Специалист по управлению рисками в организации (5-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. Дождигов, 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