

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 17.05.2026 18:50:02
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02 Проектирование систем управления рисками в государственном секторе
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.08 Финансы и кредит
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Финансы государственного сектора
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026
Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Гордеева Наталья Васильевна, доцент, канд. экон. наук, доцент кафедры финансов.

Заведующий кафедрой:

Петрушевская Виктория Викторовна, профессор, д-р. экон. наук, профессор кафедры финансов Донецкого филиала РАНХиГС.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02 Проектирование систем управления рисками в государственном секторе одобрена на заседании кафедры финансов Донецкого филиала РАНХиГС.

Протокол № 11 от «26» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02 Проектирование систем управления рисками в государственном секторе обеспечивает формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетен ции **	Наименование компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
-	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Разрабатывает календарный план и ключевые этапы проекта финансирования инноваций	УК-2.1. 3-1. <i>Знает</i> принципы и этапы составления календарного плана инвестиционного проекта УК-2.1. У-1. <i>Умеет</i> планировать ключевые этапы и ресурсы для проекта финансирования инноваций
-	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1	Выявляет системные взаимосвязи и риски предложенных инвестиционных планов	УК-1.1. 3-1. <i>Знает</i> критерии, методы и модели для оценки эффективности инвестиционных решений и планов
-	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной	УК-3.2	Координирует работу команды и разрешает возникающие конфликты для достижения цели проекта	УК-3.2. 3-3. <i>Знает</i> модели координации работы команды и разрешения конфликтов в контексте финансового консультирования УК-3.2. У-2. <i>Умеет</i>

		цели			координировать деятельность команды и разрешать возникающие конфликты при выполнении профессиональных задач
-	ОПК-2	Способен применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.1	Строит и проверяет эконометрические модели для анализа финансовых данных и прогнозирования	ОПК-2.1. 3-1. Знает методологию построения и верификации эконометрических моделей для анализа финансовых данных ОПК-2.1. У-1. Умеет строить и проверять эконометрические модели для прогнозирования эффективности инвестиционных решений
-	ОПК-3	Способен обобщать и критически оценивать результаты научных исследований и самостоятельно выполнять исследовательские проекты в области финансов и смежных областях	ОПК-3.2	Оформляет и представляет результаты самостоятельно выполненного исследовательского проекта в области финансов	ОПК-3.2. 3-3. Знает требования к оформлению отчета по итогам ознакомительной практики ОПК-3.2. У-2. Умеет оформлять и представлять результаты выполненного исследовательского проекта в рамках практической деятельности
-	ОПК-4	Способен обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-	ОПК-4.1	Обосновывает выбор финансового инструмента, стратегии инвестирования	ОПК-4.1. 3-1. Знает критерии и методы для обоснования выбора финансового инструмента и

		управленческие решения в профессиональной деятельности		или источника финансирования	стратегии инвестирования ОПК-4.1. У-1. Умеет обосновывать выбор источника и инструментов финансирования инновационных проектов
			ОПК-4.2	Принимает и аргументирует решения по управлению рисками в личных или корпоративных финансах	ОПК-4.2. 3-3. Знает методы и инструменты для принятия решений по управлению рисками в корпоративных финансах ОПК-4.2. У-3. Умеет принимать и аргументировать решения по управлению рисками в личных финансах

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак. час на лекции и 18 ак. час на практические занятия. 72 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02 Проектирование систем управления рисками в государственном секторе реализуется на 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- управление инвестиционным портфелем;
- финансовые рынки и институты.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контр оль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ															
Тема 1.1	Специфика рисков в государственном секторе: классификация и источники	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	12	Контрольные вопросы, тестирование, доклады
Тема 1.2	Экономические и поведенческие теории принятия решений в условиях неопределенности для госслужащих	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	12	Контрольные вопросы, практические задания, доклады

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ПРОЦЕССОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ														
Тема 2.1	Организационная структура и ролевая модель в государственной СУР	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
Тема 2.2	Разработка регламентов и карт рисков: от идентификации до паспортизации	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	12	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ, МОНИТОРИНГ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ														
Тема 3.1	Инструменты мониторинга и отчетности перед стейкхолдерами	16	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
Тема 3.2	Оценка зрелости и цифровая трансформация СУР в госсекторе	18	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	Контрольные вопросы, практические задания, доклады
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	Экзамен
Итого		108	14	0	0	18	0	0	0	4	0	0	72	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях),).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения
СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 1.1. Специфика рисков в государственном секторе: классификация и источники. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Понятие риска в государственном управлении: отличие от коммерческих рисков (неприятие риска как базовая парадигма, социальная цена ошибки). Классификация государственных рисков: политические (изменение законодательства, санкции, смена приоритетов), репутационные (доверие граждан, публичный резонанс), регуляторные (контрольно-надзорные риски, предписания), фискальные (неисполнение бюджета, кассовые разрывы), социальные (протестная активность, снижение уровня жизни), операционные (сбои в предоставлении госуслуг, человеческий фактор), правовые (судебные иски к государству, неисполнение обязательств). Источники рисков: внешние (геополитика, макроэкономика, пандемии) и внутренние (организационные сбои, коррупция, низкая квалификация кадров). Специфические риски госпрограмм и национальных проектов. Принципы риск-аппетита для публично-правовых образований. Управление рисками как функция государственного менеджмента.

Тема 1.2. Экономические и поведенческие теории принятия решений в условиях неопределенности для госслужащих. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Теория рационального выбора и ее ограничения применительно к госсектору. Теория перспектив (Kahneman, Tversky): асимметрия в оценке выигрышей и потерь, эффект владения (endowment effect), избегание потерь как доминанта поведения чиновника. Когнитивные искажения в государственном управлении: overconfidence (чрезмерная уверенность в планах), groupthink (групповое мышление, подавление альтернатив), статус-кво bias (нежелание менять процедуры), фрейминг (влияние формулировок на решения). Поведенческая экономика и «подталкивание» (nudge theory) в риск-менеджменте: проектирование систем раннего предупреждения. Влияние бюрократической культуры на восприятие рисков (risk aversion vs риск-ориентированный подход). Принятие решений в условиях неопределенности: правила Хоманса, минимакс, критерий Сэвиджа. Кейсы ошибочных решений из-за когнитивных ловушек в госсекторе.

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ПРОЦЕССОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 2.1. Организационная структура и ролевая модель в государственной системе управления рисками. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Принципы проектирования организационной архитектуры риск-менеджмента в органах власти. Ролевая модель: risk-owner (владелец риска), риск-менеджер подразделения, координатор по рискам, уполномоченный по риск-менеджменту (CRO в госсекторе), коллегиальные органы (комитеты, комиссии по рискам). Распределение полномочий и ответственности: три линии защиты (руководство — риск-функция — внутренний аудит). Взаимодействие риск-подразделения с контрольными органами (Счетная палата, Росфиннадзор, прокуратура). Положение о системе управления рисками как учредительный документ. Интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и бюджетный процесс. Централизованные, децентрализованные и гибридные модели СУР. Критерии достаточности организационной структуры для госоргана разного уровня (федеральный, региональный, муниципальный).

Тема 2.2. Разработка регламентов и карт рисков: от идентификации до паспортизации. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Практическое проектирование ключевых процессов СУР. Идентификация рисков: методы (мозговой штурм, метод Дельфи, анализ сценариев, контрольные листы, FMEA), источники информации (реестр жалоб, акты проверок, судебная практика). Оценка рисков: качественная и количественная (матрица вероятности и последствий, построение тепловой карты рисков). Ранжирование рисков: категории критичности — недопустимые, значительные, умеренные, незначительные. Определение аппетита к риску (risk-appetite) и толерантности к риску для государственных программ. Реагирование на риски: уклонение, снижение, передача (страхование, аутсорсинг), принятие. Разработка паспорта риска (структура: ID риска, описание, причина, последствия, владелец, существующие controls, план мероприятий и сроки, остаточный риск). Формирование реестра рисков и его актуализация. Проектирование контрольных процедур (превентивные, детективные, корректирующие). Кейс: разработка карты рисков для конкретной госпрограммы.

РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ, МОНИТОРИНГ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 3.1. Инструменты мониторинга и отчетности перед стейкхолдерами. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Проектирование системы мониторинга рисков: ключевые индикаторы риска (KRI — Key Risk Indicators), триггеры срабатывания, пороговые значения (лимиты, стоп-линии). Периодичность мониторинга (оперативный, текущий, стратегический). Инструменты визуализации: дашборды, панели рисков, светофорная система (красный/желтый/зеленый). Формы отчетности: ежеквартальный отчет о рисках, меморандум о критических рисках, отчет для общественного совета. Адресаты отчетности: руководитель органа власти, вышестоящее ведомство, контрольно-счетные органы, общественные советы, граждане (через портал госуслуг). Проектирование процедур эскалации (escalation path): кто, когда и при каком уровне риска уведомляется. Прозрачность риск-менеджмента в госсекторе: публичные реестры рисков, отчеты для СМИ. Интеграция мониторинга рисков в систему внутреннего финансового аудита и контрольную деятельность. Подготовка пояснительной записки к бюджетной отчетности в части управления рисками.

Тема 3.2. Оценка зрелости и цифровая трансформация СУР в государственном секторе. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Модели зрелости риск-менеджмента: адаптация Capability Maturity Model Integration (CMMI) для госсектора. Уровни зрелости: начальный (риски не осознаются), повторяемый (локальные практики), определенный (стандартизированный процесс), управляемый (количественные показатели), оптимизирующий (непрерывное улучшение). Инструменты самооценки зрелости СУР: анкеты, чек-листы, аудит третьей стороной. Типичные ошибки и барьеры внедрения: формализм, дублирование функций, отсутствие обратной связи. Цифровая трансформация риск-менеджмента: программные решения (GRC-системы — Governance, Risk, Compliance), автоматизация реестров, интеграция с электронным документооборотом. Элементы искусственного интеллекта для прогнозирования рисков (раннее выявление аномалий в госзакупках, бюджетных транзакциях). Использование больших данных (Big Data) и предиктивной аналитики в риск-менеджменте муниципальных образований. Перспективные технологии: блокчейн для повышения прозрачности контрольных процедур. Дорожная карта перехода на целевой уровень зрелости СУР для госоргана.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02 Проектирование систем управления рисками в государственном секторе входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135). 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02 Проектирование систем управления рисками в государственном секторе используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, практические задания, тестирование, доклады, контрольные задания

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 1.1. Специфика рисков в государственном секторе: классификация и источники. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Дайте определение понятию «риск» в государственном управлении. Чем государственные риски принципиально отличаются от коммерческих?

Вопрос 2. Назовите основные виды рисков в государственном секторе (не менее 5). Приведите примеры политических и репутационных рисков.

Вопрос 3. Что такое «аппетит к риску» (risk appetite) для публично-правового образования? Как он связан с неприятием риска (risk aversion) в госсекторе?

Вопрос 4. Охарактеризуйте внешние и внутренние источники рисков в деятельности органов власти. Приведите примеры каждого типа.

Вопрос 5. Какие специфические риски характерны для национальных проектов и государственных программ? Приведите не менее трех примеров.

Тестовые задания по теме

Тест 1

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что из перечисленного относится к репутационному риску государственного органа?

А) Неисполнение доходной части бюджета из-за падения цен на нефть;

Б) Снижение доверия граждан вследствие сбоя в предоставлении массовой госуслуги;

В) Изменение налогового законодательства в середине финансового года;

Г) Отзыв лицензии у коммерческого банка, обслуживающего госучреждение;

Д) Технический сбой в системе электронного документооборота.

Тест 2

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между видом государственного риска и его описанием.

№	Вид риска	Описание
1	Политический риск	А. Снижение качества предоставления госуслуг из-за ошибок персонала
2	Фискальный риск	Б. Введение санкций, смена приоритетов государственной политики
3	Операционный риск	В. Кассовый разрыв, невыполнение доходной части бюджета
4	Правовой риск	Г. Увеличение количества исков к государству о возмещении вреда

Тест 3

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

3. Выбрать один верный ответ.

4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой принцип отличает управление рисками в государственном секторе от коммерческого?

- А) Максимизация прибыли как главный критерий;
- Б) Неприятие риска (risk aversion) как базовая парадигма;
- В) Обязательное страхование всех выявленных рисков;
- Г) Передача всех рисков частным компаниям;
- Д) Игнорирование рисков с вероятностью менее 1%.

Тест 4

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между источником риска и его типом (внешний / внутренний).

№	Источник риска	Тип источника
1	Изменение федерального законодательства	А. Внешний
2	Низкая квалификация государственных служащих	Б. Внутренний
3	Геополитическая напряженность	А. Внешний
4	Слабая координация между департаментами	Б. Внутренний

Тест 5

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между функциями денег и их характеристиками:

№	Функция денег	Характеристика
1.	Мера стоимости	А. Использование денег при оплате товаров и услуг в обмен на эквивалент
2.	Средство обращения	Б. Выражение ценности товара в денежном эквиваленте (цена)
3.	Средство накопления	В. Использование денег при уплате налогов, кредитов, квартплаты
4.	Средство платежа	Г. Сохранение денег для будущих покупок (сбережения)

Тест 6

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что из перечисленного относится к социальному риску в государственном управлении?

- А) Падение курса национальной валюты;
- Б) Протестная активность населения из-за сокращения социальных выплат;
- В) Сбой в работе серверов ведомства;
- Г) Предписание контрольно-надзорного органа;
- Д) Судебный иск от поставщика услуг.

Тест 7

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
2. Внимательно прочитать оба списка.
3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2.
4. Записать попарно буквы и цифры вариантов ответа.

Установите соответствие между категорией риска и примером риска из практики госоргана.

№	Категория риска	Пример
1	Регуляторный риск	А. Увольнение ключевого специалиста в отделе закупок
2	Репутационный риск	Б. Публичный скандал из-за некорректного ответа ведомства

3	Кадровый риск	В. Введение нового порядка отчетности без переходного периода
4	ИТ-риск	Г. Взлом портала государственных услуг и утечка данных

Тест 8

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Что понимается под «аппетитом к риску» (risk appetite) для государственного органа?

- А) Полный отказ от любых рисков;
- Б) Готовность принимать на себя определенный уровень риска для достижения стратегических целей;
- В) Обязательное страхование всех бюджетных расходов;
- Г) Передача рисков на уровень муниципалитетов;
- Д) Максимальное увеличение вероятных потерь для получения выгоды.

Тест 9

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какое утверждение наиболее точно характеризует отличие государственных рисков от коммерческих?

- А) Государственные риски всегда ниже по величине возможного ущерба;
- Б) В государственном секторе отсутствует понятие «аппетит к риску»;
- В) Социальная цена ошибки и публичный контроль значительно выше в государственном секторе;
- Г) Коммерческие риски страхуются, а государственные — нет;
- Д) Государственные риски невозможно идентифицировать количественными методами.

Тест 10

Сценарий выполнения:

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
3. Выбрать один верный ответ.
4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).

Какой тип риска возникает при несоответствии деятельности государственного органа требованиям контрольных и надзорных органов?

- А) Репутационный риск;
- Б) Финансовый риск;
- В) Регуляторный риск;
- Г) Политический риск;
- Д) Техногенный риск.

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Проектирование систем управления рисками в государственном секторе».

Тематика докладов:

1. Сравнительный анализ коммерческих и государственных рисков: общее и различия
2. Политические риски в государственном управлении: источники, формы проявления, методы минимизации
3. Репутационные риски органов власти: кейсы из российской и зарубежной практики
4. Риски национальных проектов РФ: типичные сбои и причины недостижения показателей
5. Внешние и внутренние источники рисков в деятельности региональных министерств

Тема 1.2. Экономические и поведенческие теории принятия решений в условиях неопределенности для госслужащих. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятиям «теория перспектив» (prospect theory) и «избегание потерь» (loss aversion). Приведите пример из государственного управления.

Вопрос 2. Какие когнитивные искажения (cognitive biases) наиболее опасны для госслужащих при оценке рисков? Назовите не менее трех.

Вопрос 3. Что такое «групповое мышление» (groupthink) и как оно подавляет критическую оценку рисков в коллегиальных органах?

Вопрос 4. Охарактеризуйте эффект фрейминга (framing effect). Как формулировка одной и той же проблемы может изменить решение чиновника?

Вопрос 5. Что такое теория «подталкивания» (nudge theory) и как она применяется в государственном риск-менеджменте?

Практические задания

Задание 1.

Перед муниципальным комитетом стоит задача выбора программы снижения риска наводнений. Программа А: гарантированно спасает 200 жизней. Программа Б: с вероятностью $1/3$ спасает 600 жизней, с вероятностью $2/3$ не спасает никого. Большинство чиновников выбрали программу А (избегание риска при выборе выигрышей). Затем задачу переформулировали: Программа В: гарантированно приводит к гибели 400 человек. Программа Г: с вероятностью $1/3$ никто не погибает, с вероятностью $2/3$ погибают 600 человек. Большинство выбрали программу Г (риск при выборе потерь).

Задание:

Объясните, какой поведенческий феномен проявился и почему он важен для проектирования СУР в госсекторе.

Решение:

Феномен — фрейминг (framing effect) в сочетании с асимметрией оценки выигрышей и потерь (теория перспектив Канемана и Тверски). При формулировке в терминах «спасенных жизней» — чиновники избегают риска (выбирают гарантированный выигрыш). При формулировке в терминах «потерянных жизней» — идут на риск, чтобы избежать гарантированных потерь. Для СУР это означает: форма представления рисков (паспорт, доклад, карта) может систематически исказить принятие решений. Проектировщик СУР обязан проверять нейтральность фреймов.

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Проектирование систем управления рисками в государственном секторе».

Тематика докладов:

1. Теория перспектив Канемана и Тверски: ключевые идеи и критика
2. Групповое мышление (groupthink) в государственных комитетах: кейс «Колумбия» и другие примеры
3. Как когнитивные искажения разрушают качество риск-менеджмента в министерствах
4. Nudge-подходы в управлении рисками: проектирование систем раннего предупреждения
5. Фрейминг рисков: как формулировки в отчетах меняют решения госслужащих

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ПРОЦЕССОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 2.1. Организационная структура и ролевая модель в государственной системе управления рисками. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятиям «владелец риска» (risk-owner) и «координатор по рискам» в государственном органе.

Вопрос 2. Какие три линии защиты (three lines of defense) существуют в системе управления рисками? Охарактеризуйте каждую линию.

Вопрос 3. Что такое Положение о системе управления рисками? Какие обязательные разделы оно должно содержать?

Вопрос 4. Охарактеризуйте централизованную, децентрализованную и гибридную модели СУР. В каком случае каждая модель предпочтительна для госоргана?

Вопрос 5. Как должна быть организована отчетность риск-функции перед Счетной палатой и Росфиннадзором?

Практические задания

Задание 1.

В ведомстве внедряется ролевая модель СУР. Назначены: владельцы рисков в подразделениях, риск-менеджер департамента, комитет по рискам. В ходе проверки обнаружено, что владелец риска «Сбой в предоставлении госуслуги» не имеет полномочий выделять бюджет на контрмеры, а комитет по рискам собирается раз в квартал. Контрольные процедуры, спроектированные риск-менеджером, не выполнены.

Задание:

Какое нарушение ролевой модели допущено? Предложите два изменения в организационной структуре.

Решение:

Нарушение: отсутствие полномочий у владельца риска (ответственность без ресурсов) и низкая частота заседаний комитета (риск-событие может реализоваться быстрее).

Два изменения:

1. Закрепить в Положении о СУР право владельца риска на экстренное перераспределение операционного бюджета в пределах утвержденного лимита.

2. Ввести процедуру «красной кнопки» — внеочередное заседание комитета по рискам при срабатывании триггера высокого уровня (создание оперативной группы).

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Проектирование систем управления рисками в государственном секторе».

Тематика докладов:

1. Модель трех линий защиты (Three Lines of Defense) в государственном секторе

2. Роль уполномоченного по риск-менеджменту (CRO) в министерстве и ведомстве

3. Взаимодействие риск-функции с внутренним аудитом и контрольными органами

4. Централизованные vs децентрализованные СУР: мировая и российская практика

5. Положение о системе управления рисками госоргана: образец и типовые ошибки

Тема 2.2. Разработка регламентов и карт рисков: от идентификации до паспортизации. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятиям «идентификация рисков», «карта рисков» (heat map), «паспорт риска».

Вопрос 2. Какие методы идентификации рисков применяются в государственном секторе? Охарактеризуйте метод Дельфи.

Вопрос 3. Что такое матрица вероятности и последствий? Как строятся зоны критичности (красная, желтая, зеленая)?

Вопрос 4. Какие существуют способы реагирования на риски (уклонение, снижение, передача, принятие)? Приведите примеры для госсектора.

Вопрос 5. Что такое остаточный риск и как он рассчитывается? Какие разделы обязательно входят в паспорт риска?

Практические задания

Задание 1.

При разработке карты рисков для государственной программы «Развитие образования» идентифицирован риск: отказ подрядчика от ремонта школ из-за роста цен на материалы. Первоначальная оценка: вероятность 0,6 (60%), ущерб 100 млн руб. Внедрена контрольная процедура — заключение долгосрочных контрактов с фиксацией цены (снижает вероятность до 0,2). Создан резервный фонд на 20 млн руб. (снижает ущерб до 80 млн руб. при наступлении).

Задание:

Первоначальный ожидаемый ущерб (risk exposure);

Остаточный ожидаемый ущерб после внедрения контрмер;

Эффективность контрмер в млн руб.

Решение:

Первоначальный ущерб = $0,6 \times 100 = 60$ млн руб.

Остаточный ущерб = $0,2 \times 80 = 16$ млн руб.

Эффективность = $60 - 16 = 44$ млн руб.

Ответ: 60 млн руб. → 16 млн руб. Эффективность 44 млн руб.

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Проектирование систем управления рисками в государственном секторе».

Тематика докладов:

1. Методы идентификации рисков в госсекторе: SWOT-анализ, метод Дельфи, анализ сценариев
2. Построение тепловой карты рисков (heat map) для регионального министерства

3. Паспорт риска государственной программы: структура и порядок заполнения
4. Критерии аппетита к риску (risk appetite) для федеральных и муниципальных органов
5. Разработка реестра рисков: типовые ошибки и успешные практики

РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ, МОНИТОРИНГ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 3.1. Инструменты мониторинга и отчетности перед стейкхолдерами. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятиям «ключевой индикатор риска (KRI)», «триггер», «эскалация риска».

Вопрос 2. Какие формы отчетности по рискам существуют в государственном секторе? Назовите не менее трех.

Вопрос 3. Что такое «светофорная система» мониторинга рисков? Как интерпретируются красный, желтый и зеленый уровни?

Вопрос 4. Охарактеризуйте процедуру эскалации (escalation path): кто, когда и при каком уровне риска уведомляется.

Вопрос 5. В каком виде отчет по рискам может быть представлен общественному совету или гражданам через портал госуслуг?

Практические задания

Задание 1.

В муниципалитете установлен следующий порядок эскалации рисков:
зеленый уровень (ущерб < 1 млн руб., вероятность < 20%) — решение на уровне владельца риска;

желтый уровень (ущерб 1–5 млн руб., вероятность 20–50%) — уведомление главы департамента;

красный уровень (ущерб > 5 млн руб. или вероятность > 50%) — немедленный доклад главе муниципалитета и в контрольный комитет.

Поступили данные: риск «Авария на теплосетях»: возможный ущерб 7 млн руб., вероятность 30%.

Задание:

Определите уровень эскалации и кому должен быть направлен доклад. Как изменится уровень, если установить дополнительное правило: «Любой

риск, затрагивающий жизнеобеспечение населения, автоматически красный»)?

Решение:

Исходно: ущерб 7 млн > 5 млн → красный уровень → немедленный доклад главе муниципалитета и в контрольный комитет (даже при вероятности 30%).

С дополнительным правилом: автоматически красный → ситуация не меняется, но риск других категорий (например, ущерб 4 млн, но авария на котельной) попал бы в красную зону.

Ответ: красный уровень, доклад главе и контрольный комитет.

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Проектирование систем управления рисками в государственном секторе».

Тематика докладов:

1. Ключевые индикаторы риска (KRI): проектирование и выбор пороговых значений
2. Светофорная система мониторинга рисков в региональных органах власти
3. Процедуры эскалации рисков: как не пропустить критическое событие
4. Публичная отчетность о рисках: зачем госоргану раскрывать риски перед гражданами
5. Интеграция мониторинга рисков и внутреннего финансового аудита

Тема 3.2. Оценка зрелости и цифровая трансформация СУР в государственном секторе. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятиям «зрелость системы управления рисками», «уровни зрелости СММІ для риск-менеджмента».

Вопрос 2. Какие уровни зрелости СУР существуют (от начального до оптимизирующего)? Охарактеризуйте каждый уровень.

Вопрос 3. Какие инструменты используются для самооценки зрелости СУР в государственном органе?

Вопрос 4. Что такое GRC-системы (Governance, Risk, Compliance)? Приведите примеры функциональных блоков.

Вопрос 5. Как искусственный интеллект и Big Data могут использоваться для прогнозирования государственных рисков?

Практические задания

Задание 1.

Проведена самооценка зрелости СУР в министерстве по 5 параметрам (каждый от 0 до 4 баллов): поддержка руководства — 3 балла. Полнота регламентов — 2 балла. Квалификация персонала — 2 балла. Автоматизация процессов — 1 балл. Мониторинг и отчетность — 2 балла. Максимальный балл — 20.

Задание:

Определите общий балл и уровень зрелости по шкале: 0–5 — начальный, 6–10 — повторяемый, 11–15 — определенный, 16–20 — управляемый.

Укажите две меры для перехода на следующий уровень.

Решение:

Сумма = 3+2+2+1+2 = 10 баллов из 20.

Уровень: 6–10 баллов → повторяемый (локальные практики, нет единого стандарта).

Две меры для перехода на «определенный» уровень (11–15 баллов):

1. Разработать и утвердить единое Положение о СУР и обязательный регламент идентификации рисков для всех департаментов.
2. Повысить автоматизацию (внедрить хотя бы электронный реестр рисков вместо Excel-файлов).

Доклад

Подготовка докладов по теме дисциплины «Проектирование систем управления рисками в государственном секторе».

Тематика докладов:

1. Модели зрелости риск-менеджмента (CMMI, Risk Maturity Model) для государственных органов
2. GRC-системы в госсекторе: Governance, Risk Management, Compliance
3. Цифровизация реестра рисков: от Excel к автоматизированной системе
4. Применение искусственного интеллекта для прогнозирования рисков госзакупок

5. Дорожная карта повышения зрелости СУР для регионального министерства: от хаоса к оптимизации

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
4	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2-3	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в

	формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.
--	--

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	1	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	1	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	5	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
2-3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
6-7	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4-5	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2-3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной работы	Максимальное количество баллов за работу в рамках КР, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной работы	Результат контрольной работы, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине
КР 1	100	0,07	7
КР 2	100	0,07	7
КР 3	100	0,07	7
Итого:	x	0,21	21

Формула расчета результата контрольной работы:

Результат контрольной работы = Количество баллов за работу в рамках КР X Коэффициент веса контрольной работы.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КР и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1.

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «риск» в государственном управлении. Назовите основные отличия государственных рисков от коммерческих (не менее трех отличий).

2. Перечислите основные виды рисков в государственном секторе (не менее пяти) и кратко охарактеризуйте каждый вид. Приведите примеры политических и репутационных рисков.

3. Назовите внешние и внутренние источники рисков для органов государственной власти. Раскройте сущность каждого источника. Приведите не менее трех внешних и трех внутренних источников.

4. В чем сущность понятия «аппетит к риску» (risk appetite) применительно к государственному сектору? Чем он отличается от «толерантности к риску»? Как неприятие риска (risk aversion) влияет на принятие решений в госорганах?

5. Какие специфические риски характерны для национальных проектов и государственных программ? Перечислите и кратко

охарактеризуйте не менее трех таких рисков. Приведите пример риска для конкретной госпрограммы (на выбор: развитие образования, здравоохранение, строительство).

б. Как результаты идентификации и классификации государственных рисков используются для проектирования системы управления рисками? Объясните на примере регионального министерства (любого по вашему выбору).

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Контрольные задания:

Задание 1

Условие:

В департаменте образования региона реализуется государственная программа «Строительство 10 новых школ». Бюджет программы — 800 млн рублей. В ходе идентификации рисков выявлен риск: «Отказ подрядчика от

исполнения контракта из-за банкротства». Экспертная оценка вероятности наступления риска — 0,25 (25%). Возможный ущерб в случае реализации риска — 200 млн рублей (затраты на расторжение контракта, поиск нового подрядчика, штрафные санкции со стороны бенефициаров).

Рассчитайте: ожидаемый ущерб (Risk Exposure) по данному риску; какой процент бюджета программы находится под угрозой с учетом вероятности наступления риска?

Задание 2

Условие:

В государственном учреждении рассматриваются два альтернативных способа реагирования на риск «Сбой в работе ИТ-системы, обеспечивающей предоставление массовой госуслуги». Исходная оценка риска: вероятность — 0,4 (40%), возможный ущерб — 50 млн рублей (простой, репутационные потери, штрафы).

Вариант А (снижение риска): Внедрение резервного центра обработки данных (ЦОД). Стоимость внедрения — 8 млн рублей единовременно. После внедрения вероятность снижается до 0,1 (10%), ущерб — 30 млн рублей (остаточный).

Вариант Б (страхование — передача риска): Страховая премия — 5 млн рублей в год. В случае наступления риска страховая компания покрывает 80% ущерба (но не более 40 млн руб.).

Задание: рассчитайте для каждого варианта остаточный ожидаемый ущерб и определите, какой вариант экономически выгоднее для государственного учреждения.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 2.

Раздел 2.

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятиям «владелец риска» (risk-owner), «координатор по рискам», «комитет по рискам» в государственном органе. Перечислите основные функции каждой роли. Почему распределение ролевой модели является критическим условием эффективности СУР?

2. Раскройте содержание понятий «идентификация рисков», «карта рисков» (heat map), «паспорт риска».

3. Какие методы идентификации рисков применяются в государственном секторе? Почему метод Дельфи считается эффективным для экспертной оценки государственных рисков?

4. Что понимается под «аппетитом к риску» (risk appetite) и «толерантностью к риску» в государственном секторе?

5. Назовите не менее четырех факторов, влияющих на установление аппетита к риску для государственного органа. Почему для госсектора характерно повышенное неприятие риска (risk aversion) по сравнению с коммерческими организациями?

6. Перечислите не менее трех типов контрольных процедур (превентивные, детективные, корректирующие) и приведите пример каждой из них применительно к государственным закупкам.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Контрольные задания:

Задание 1

Условие:

В министерстве транспорта региона реализуется государственная программа «Ремонт и строительство автомобильных дорог». Бюджет программы — 2 500 млн рублей. В ходе идентификации рисков выявлен риск: «Срыв сроков сдачи объектов из-за недобросовестного подрядчика, включенного в реестр недобросовестных поставщиков после заключения контракта». Экспертная оценка вероятности наступления риска — 0,35 (35%). Возможный ущерб в случае реализации риска — 420 млн рублей (штрафы, перезаключение контрактов, компенсации населению, репутационные потери).

Рассчитайте: ожидаемый ущерб (Risk Exposure) по данному риску; какой процент бюджета программы находится под угрозой с учетом вероятности наступления риска? Если внедрить дополнительную контрольную процедуру (предквалификационный отбор подрядчиков с дополнительной проверкой), которая снижает вероятность до 0,1 (10%), как изменится ожидаемый ущерб? Рассчитайте снижение ожидаемого ущерба в млн руб. и в процентах от бюджета.

Задание 2

Условие:

В государственном учреждении «Центр предоставления государственных услуг» рассматриваются два альтернативных способа реагирования на риск «Массовый сбой в работе электронной системы записи граждан (портал госуслуг) в период повышенного спроса (начало учебного года, налоговая отчетность)». Исходная оценка риска: вероятность — 0,3 (30%), возможный ущерб — 120 млн рублей (простой, очереди,

репутационные потери, штрафы).

Вариант А (снижение риска): Увеличение мощности серверов и внедрение автоматического резервирования. Стоимость внедрения — 15 млн рублей единовременно. После внедрения вероятность снижается до 0,05 (5%), ущерб — 40 млн рублей (остаточный).

Вариант Б (передача риска + снижение): Заключение контракта с ИТ-компанией на аутсорсинг технической поддержки (соглашение об уровне качества услуг — SLA). Стоимость контракта — 10 млн рублей в год. В случае сбоя ИТ-компания выплачивает компенсацию в размере 60% от подтвержденного ущерба. Вероятность сбоя снижается до 0,15 (15%) за счет профессионального обслуживания.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 3.

Раздел 3.

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Перечислите не менее трех требований к качественным KRI в государственном секторе. Почему опережающие (упреждающие) индикаторы считаются более ценными для управления рисками, чем запаздывающие?

2. Раскройте содержание понятий «светофорная система мониторинга рисков», «дашборд рисков», «периодичность мониторинга».

3. Что понимается под «зрелостью системы управления рисками»? Назовите и кратко охарактеризуйте уровни зрелости СУР (от начального до

оптимизирующего) в соответствии с моделями CMMI или Risk Maturity Model.

4. Перечислите не менее четырех преимуществ внедрения GRC-системы перед «ручным» управлением рисками (Excel, Word, отдельные файлы).

5. Что понимается под «отчетностью по рискам» в государственном секторе?

6. Раскройте содержание понятий «предиктивная аналитика», «большие данные (Big Data)», «искусственный интеллект (ИИ) в риск-менеджменте».

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Контрольные задания:

Задание 1

Условие:

В департаменте социальной защиты населения внедрена светофорная

система мониторинга рисков для KRI «Срок рассмотрения заявления гражданина о предоставлении социальной выплаты (в днях)».

Норматив срока рассмотрения заявления — 30 дней.

Установлены следующие пороговые значения:

Зеленый уровень — превышение норматива не более чем на 5%.
Действие: риск под контролем, мониторинг в штатном режиме.

Желтый уровень — превышение норматива на 5–20%. Действие: уведомление руководителя отдела, подготовка плана корректирующих мер в течение 3 дней.

Красный уровень — превышение норматива более чем на 20%. Действие: немедленный доклад руководителю департамента, созыв комитета по рискам.

Фактические данные за отчетный период по четырем отделам:

Отдел А: фактический срок — 31 день

Отдел Б: фактический срок — 36 дней

Отдел В: фактический срок — 44 дня

Отдел Г: фактический срок — 27 дней

Задание: рассчитайте процент превышения норматива для каждого отдела (отделы с досрочным исполнением считаются соответствующими зеленому уровню). Определите уровень эскалации (зеленый, желтый, красный) для каждого отдела.

Задание 2

Условие:

В министерстве экономического развития региона проведена самооценка зрелости системы управления рисками. Максимальный возможный балл по всем параметрам — 20. Текущая сумма баллов составила 12, что соответствует «определенному уровню» зрелости.

Министерство рассматривает возможность внедрения GRC-системы (автоматизированной системы управления рисками и комплаенсом). Стоимость внедрения — 3,0 млн рублей единовременно. Стоимость ежегодного сопровождения — 0,8 млн рублей.

Ожидаемые эффекты от внедрения:

Снижение трудозатрат сотрудников на ведение реестра рисков и формирование отчетности составит 250 человеко-часов в месяц. Стоимость одного человеко-часа государственного служащего — 600 рублей.

Снижение частоты пропущенных (незамеченных) срабатываний рисков — с 3 случаев в год до 0,5 случая в год. Средний ущерб от одного пропущенного срабатывания оценивается в 2,0 млн рублей.

Задание: рассчитайте годовую экономию от внедрения GRC-системы за счет снижения трудозатрат; рассчитайте годовую экономию от внедрения GRC-системы за счет снижения ущерба от пропущенных срабатываний рисков; рассчитайте общую годовую экономию; рассчитайте чистый экономический эффект за первый год (с учетом затрат на внедрение и сопровождение).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме *экзамена* в письменной форме. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей, затем приступает к выполнению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мыслей.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 1.1. Специфика рисков в государственном секторе: классификация и источники. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «риск» в государственном управлении. Перечислите основные отличия государственных рисков от коммерческих (не менее трех отличий).
2.	Охарактеризуйте основные виды рисков в государственном секторе (не менее пяти). Приведите примеры политических и репутационных рисков.

1.2. Контрольные задания

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что из перечисленного относится к внешнему источнику рисков для регионального министерства? Варианты ответов: а) низкая квалификация сотрудников; б) изменение федерального законодательства; в) отсутствие регламентов внутреннего контроля; г) устаревшее программное обеспечение		
2.	Какой вид риска возникает при снижении доверия граждан к государственному органу вследствие сбоя в предоставлении массовой госуслуги? Варианты ответов: а) политический риск; б) репутационный риск; в) фискальный риск; г) правовой риск		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к репутационному риску государственного органа?

- а) неисполнение доходной части бюджета из-за падения цен на нефть;
- б) снижение доверия граждан вследствие сбоя в предоставлении массовой госуслуги;
- в) изменение налогового законодательства в середине финансового года;
- г) отзыв лицензии у коммерческого банка.

Что понимается под «аппетитом к риску» (risk appetite) для государственного органа?

- а) полный отказ от любых рисков;
- б) готовность принимать на себя определенный уровень риска для достижения стратегических целей;
- в) обязательное страхование всех бюджетных расходов;
- г) передача рисков на уровень муниципалитетов.

Какой принцип отличает управление рисками в государственном секторе от коммерческого?

- а) максимизация прибыли как главный критерий;
- б) неприятие риска (risk aversion) как базовая парадигма;
- в) обязательное страхование всех выявленных рисков;
- г) передача всех рисков частным компаниям.

Тест 2

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие виды рисков относятся к внешним источникам для государственного органа?

- а) изменение федерального законодательства;
- б) низкая квалификация персонала;
- в) геополитическая напряженность;
- г) отсутствие регламентов внутреннего контроля;
- д) макроэкономические кризисы (инфляция, падение доходов бюджета);
- е) устаревшая ИТ-инфраструктура.

Какие виды рисков являются специфическими для национальных проектов и государственных программ?

- а) риск недостижения целевых показателей (KPI);
- б) валютный риск;
- в) риск несвоевременного доведения бюджетных средств до получателей;
- г) риск смены приоритетов государственной политики;

- д) процентный риск по кредитам;
- е) риск недобросовестного исполнения контрактов подрядчиками.

Какие факторы повышают неприятие риска (risk aversion) в государственном секторе?

- а) публичный контроль со стороны СМИ и общества;
- б) возможность получения сверхприбыли при удачном риске;
- в) административная и уголовная ответственность за нецелевое использование средств;
- г) высокая социальная цена ошибки;
- д) гибкость бюджетного планирования;
- е) длительные процедуры согласования и отчетности.

Тема 1.2. Экономические и поведенческие теории принятия решений в условиях неопределенности для госслужащих. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «теория перспектив» (prospect theory) и раскройте сущность эффекта «избегания потерь» (loss aversion). Приведите пример из государственного управления.
2.	Охарактеризуйте основные когнитивные искажения (cognitive biases), наиболее опасные для госслужащих при оценке рисков (не менее трех). Объясните, как каждое из них может исказить принятие решений.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какое когнитивное искажение проявляется, когда чиновник переоценивает точность своих прогнозов и вероятность успеха запланированных мероприятий? Варианты ответов: а) эффект владения; б) чрезмерная уверенность (overconfidence); в) статус-кво bias; г) эвристика доступности		
2.	Какой поведенческий феномен описывает ситуацию, когда формулировка одной и той же проблемы (в терминах выигрышей или потерь) меняет выбор лица, принимающего решения? Варианты ответов: а) групповое мышление; б)		

	фрейминг (framing effect); в) эффект якоря; г) ошибка подтверждения		
--	---	--	--

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое когнитивное искажение проявляется в стремлении чиновника сохранять существующие процедуры даже при наличии более эффективных альтернатив?

- а) эффект владения (endowment effect);
- б) статус-кво bias (нежелание менять процедуры);
- в) чрезмерная уверенность (overconfidence);
- г) эвристика доступности.

Что из перечисленного является основным выводом теории перспектив Канемана и Тверски?

- а) люди всегда принимают рациональные решения;
- б) люди более чувствительны к потерям, чем к выигрышам;
- в) люди не обращают внимания на вероятности;
- г) люди всегда выбирают гарантированный выигрыш.

Какой феномен описывает ситуацию, когда в коллегиальном органе подавляются альтернативные мнения ради достижения видимого консенсуса?

- а) групповая поляризация;
- б) групповая апатия;
- в) групповое мышление (groupthink);
- г) социальная фасилитация.

Тест 2

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие когнитивные искажения наиболее опасны при принятии решений о государственных закупках?

- а) чрезмерная уверенность (overconfidence) в надежности знакомого подрядчика;
- б) подтверждающее искажение (confirmation bias) — поиск информации, подтверждающей первоначальное решение;
- в) эффект владения — переоценка того, что уже принадлежит организации
- г) рациональное экономическое мышление;
- д) эффект якоря — зависимость от первой полученной информации (начальной цены контракта);
- е) полная объективность оценки.

Какие методы «подталкивания» (nudge theory) могут использоваться для снижения рисков в государственном управлении?

- а) автоматическая подписка на пенсионные программы (opt-out вместо opt-in);
- б) обязательное предоставление развернутой письменной отчетности;
- в) упрощение форм отчетности и стандартизация процессов;
- г) увеличение количества согласований;
- д) предустановленные варианты выбора (default options) с наименьшим риском;
- е) игнорирование поведенческих факторов.

Какие факторы способствуют возникновению группового мышления (groupthink) в государственных комитетах?

- а) высокая сплоченность группы;
- б) изоляция группы от внешних экспертов;
- в) наличие лидера, открыто выражающего свое мнение первым;
- г) разнообразие мнений и поощрение критики;
- д) стрессовая ситуация и ограниченное время на принятие решения;
- е) обязательное привлечение независимых экспертов.

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ И ПРОЦЕССОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Тема 2.1. Организационная структура и ролевая модель в государственной системе управления рисками. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2,

ОПК-3, ОПК-4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «владелец риска» (risk-owner), «координатор по рискам», «комитет по рискам» в государственном органе. Перечислите основные функции каждой роли.
2.	Охарактеризуйте модель «трех линий защиты» (three lines of defense) в системе управления рисками государственного органа. Раскройте содержание каждой линии и приведите примеры подразделений, относящихся к каждой линии.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Кто в государственном органе согласно модели «трех линий защиты» относится к первой линии защиты? Варианты ответов: а) внутренний аудит; б) Счетная палата РФ; в) руководители подразделений, исполняющие контрольные процедуры; г) независимый риск-комитет		
2.	Какая организационная модель СУР предполагает наличие единого риск-подразделения в центральном аппарате, которое разрабатывает методологию и контролирует ее соблюдение во всех департаментах? Варианты ответов: а) децентрализованная; б) централизованная; в) гибридная; г) аутсорсинговая		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая линия защиты в модели «трех линий защиты» представлена функцией внутреннего аудита?

а) первая линия;

- б) вторая линия;
- в) третья линия;
- г) нулевая линия.

Кто выполняет функцию «владельца риска» (risk-owner) в государственном органе?

- а) руководитель вышестоящего ведомства;
- б) должностное лицо, ответственное за управление конкретным риском;
- в) внешний аудитор;
- г) общественный совет.

Какая модель СУР характеризуется тем, что каждое подразделение самостоятельно управляет своими рисками без централизованной методологии?

- а) централизованная;
- б) децентрализованная;
- в) гибридная;
- г) матричная.

Тест 2

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие функции выполняет комитет по рискам в государственном органе?

- а) утверждение стратегического аппетита к риску;
- б) оперативное управление каждым отдельным риском;
- в) рассмотрение критических рисков и принятие решений по эскалации;
- г) проведение внешнего аудита;
- д) контроль за исполнением планов мероприятий по реагированию на риски;
- е) ведение реестра закупок.

Какие подразделения относятся ко второй линии защиты в государственном органе?

- а) риск-менеджмент;
- б) комплаенс (соблюдение требований);
- в) операционные отделы;

г) внутренний аудит;

д) финансовый контроль;

е) бухгалтерия.

Какие требования предъявляются к Положению о системе управления рисками государственного органа?

а) утверждение руководителем органа власти;

б) наличие раздела о ролевой модели и распределении ответственности;

в) описание процедур идентификации, оценки и реагирования на риски;

г) отсутствие регламентов мониторинга;

д) определение порядка отчетности по рискам;

е) согласование с коммерческими банками.

Тема 2.2. Разработка регламентов и карт рисков: от идентификации до паспортизации. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «идентификация рисков», «карта рисков» (heat map), «паспорт риска». Раскройте содержание каждого понятия и опишите их взаимосвязь в процессе управления рисками.
2.	Охарактеризуйте основные методы идентификации рисков, применяемые в государственном секторе (не менее четырех). Почему метод Дельфи считается эффективным для экспертной оценки государственных рисков?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой способ реагирования на риск означает передачу ответственности третьей стороне без полного устранения угрозы? Варианты ответов: а) уклонение; б) снижение; в) передача (трансфер); г) принятие		
2.	Что такое остаточный риск? Варианты ответов: а) риск, который не был идентифицирован; б) риск, остающийся после внедрения контрольных мер; в) максимально возможный ущерб; г) риск с вероятностью менее 1%		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что отражает тепловая карта рисков (heat map)?

- а) распределение бюджета по программам;
- б) визуализацию рисков в координатах «вероятность — последствия»;
- в) динамику изменения курса валют;
- г) структуру доходов бюджета.

Какой метод идентификации рисков предполагает анонимный опрос экспертов в несколько туров со сближением оценок?

- а) мозговой штурм;
- б) метод Дельфи;
- в) анализ сценариев;
- г) метод контрольных листов.

Какой раздел обязательно входит в паспорт риска?

- а) бухгалтерский баланс организации;
- б) описание причины и последствий риска;
- в) план закупок на следующий год;
- г) штатное расписание.

Тест 2

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы включает паспорт риска государственной программы?

- а) идентификационный номер риска
- б) описание причины возникновения и возможных последствий

- в) владелец риска (risk-owner)
- г) текущая стоимость акций на бирже
- д) план мероприятий по реагированию и сроки исполнения
- е) остаточный уровень риска

Какие способы реагирования на риски существуют в государственном секторе?

- а) уклонение (отказ от рискованной деятельности)
- б) снижение (уменьшение вероятности или ущерба)
- в) передача (страхование, аутсорсинг)
- г) игнорирование (бездействие)
- д) принятие (осознанное несение риска)
- е) сокрытие риска

Какие методы идентификации рисков применяются в государственном секторе?

- а) мозговой штурм
- б) метод Дельфи
- в) анализ финансовой отчетности коммерческих банков
- г) анализ сценариев (оптимистичный, пессимистичный)
- д) метод контрольных листов (чек-листов)
- е) SWOT-анализ

РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ, МОНИТОРИНГ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

**Тема 3.1. Инструменты мониторинга и отчетности перед
стейкхолдерами. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.**

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятиям «ключевой индикатор риска (KRI)», «триггер эскалации», «эскалация риска». Перечислите основные требования к качественным KRI в государственном секторе (не менее четырех).
2.	Охарактеризуйте светофорную систему мониторинга рисков. Как интерпретируются красный, желтый и зеленый уровни? Какие решения должны приниматься при переходе риска из одной зоны в другую?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой индикатор относится к опережающим (раннего предупреждения) показателям риска (KRI) для риска «срыв срока сдачи объекта»? Варианты ответов: а) фактическое количество дней просрочки; б) отклонение процента выполнения работ от графика более чем на 10%; в) сумма штрафных санкций; г) количество судебных исков после сдачи объекта		
2.	Какой уровень эскалации предполагает немедленный доклад руководителю органа власти и созыв комитета по рискам? Варианты ответов: а) зеленый; б) желтый; в) красный; г) синий		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к опережающим индикаторам риска (KRI)?

- а) сумма выплаченных штрафов;
- б) количество жалоб граждан, уже поступивших в ведомство;
- в) отклонение текущих показателей от плановых значений;
- г) судебные решения, вступившие в силу.

При каком условии риск переводится в «красную зону» светофорной системы?

- а) при отклонении менее 5% от норматива;
- б) при превышении установленного порога критичности;
- в) при отсутствии отклонений;
- г) при положительной динамике показателей.

Какой документ регламентирует порядок эскалации рисков в государственном органе?

- а) бюджетная роспись;
- б) положение о системе управления рисками;
- в) коллективный договор;
- г) техническое задание на закупку.

Тест 2

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие стейкхолдеры являются адресатами отчетности по рискам в государственном секторе?

- а) руководитель государственного органа;
- б) вышестоящее ведомство;
- в) контрольно-счетные органы (Счетная палата);
- г) общественные советы;
- д) коммерческие банки;
- е) граждане (через портал госуслуг).

Какие требования предъявляются к качественным ключевым индикаторам риска (KRI)?

- а) измеримость (наличие количественного выражения);
- б) своевременность (возможность получения данных до наступления события);
- в) субъективность (зависимость от мнения одного эксперта);
- г) релевантность (связь с конкретным риском);
- д) сложность вычислений (требуют суперкомпьютера);
- е) достоверность (подтверждаемость данными).

Какие формы отчетности по рискам существуют в государственном секторе?

- а) ежеквартальный отчет о рисках для руководства;
- б) меморандум о критических рисках (срочный доклад);
- в) публичный отчет о рисках для граждан на сайте ведомства;
- г) внутренний аудиторский отчет;
- д) бухгалтерский баланс;

е) налоговая декларация.

Тема 3.2. Оценка зрелости и цифровая трансформация СУР в государственном секторе. УК-2, УК-1, УК-3, ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «зрелость системы управления рисками». Назовите и кратко охарактеризуйте уровни зрелости СУР (от начального до оптимизирующего) в соответствии с моделями CMMI или Risk Maturity Model.
2.	Раскройте содержание понятий «GRC-система» (Governance, Risk, Compliance) и «цифровая трансформация риск-менеджмента». Перечислите основные преимущества внедрения GRC-системы в государственном органе (не менее четырех).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой уровень зрелости СУР характеризуется наличием стандартизированного документированного процесса риск-менеджмента, который применяется во всех подразделениях, но без количественных показателей эффективности? Варианты ответов: а) начальный; б) повторяемый; в) определенный; г) управляемый		
2.	Какие из перечисленных технологий относятся к инструментам цифровой трансформации риск-менеджмента? Варианты ответов: а) искусственный интеллект; б) большие данные (Big Data); в) аналоговые калькуляторы; г) GRC-платформы; д) блокчейн; е) ручной ввод данных в Excel		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой уровень зрелости СУР соответствует полному отсутствию формализованных процессов управления рисками?

- а) повторяемый;
- б) начальный;
- в) определенный;
- г) оптимизирующий.

Что такое GRC-система?

- а) программа для бухгалтерского учета;
- б) интегрированная система управления корпоративным управлением, рисками и комплаенсом;
- в) автоматизированная система документооборота;
- г) система электронного голосования.

Какой уровень зрелости является наивысшим в модели СММІ для риск-менеджмента?

- а) управляемый;
- б) определенный;
- в) повторяемый;
- г) оптимизирующий.

Тест 2

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие параметры оцениваются при определении уровня зрелости СУР государственного органа?

- а) поддержка руководства;
- б) наличие утвержденных регламентов СУР;
- в) квалификация персонала в области риск-менеджмента;
- г) площадь занимаемых помещений;
- д) уровень автоматизации процессов;
- е) регулярность мониторинга и отчетности.

Какие технологии могут использоваться при цифровой трансформации риск-

менеджмента в госсекторе?

- а) искусственный интеллект (ИИ) для прогнозирования рисков;
- б) большие данные (Big Data) для анализа аномалий закупок;
- в) блокчейн для повышения прозрачности контрольных процедур;
- г) аналоговые калькуляторы;
- д) GRC-платформы;
- е) ручной ввод данных в Excel-таблицы.

Какие риски возникают при цифровой трансформации СУР в государственном секторе?

- а) риск утечки конфиденциальных данных;
- б) сопротивление персонала изменениям;
- в) риски сбоев и отказов автоматизированной системы;
- г) полное отсутствие каких-либо рисков;
- д) высокие затраты на внедрение;
- е) снижение прозрачности процессов.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью,	60-74

логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию.

Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме

практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Омелянович, Л. А. Управление проектами : учебное пособие / Л. А. Омелянович, Ю. Л. Верич, М. А. Лёшина. — Донецк : ДонНУЭТ имени Туган-Барановского, 2024. — 122 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/481856>

2. Антипин, И. А. Интегрированная система управления рисками : учебное пособие / И. А. Антипин, Э. В. Джалилов, Е. И. Кайбичева [и др.]. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. — 187 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/517489>

8.2. Дополнительная литература

1. Белко, И. С. Управление рисками и кризисными коммуникациями в связях с общественностью / И. С. Белко. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 204 с. — ISBN 978-5-507-44978-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/276677>

2. Емельянов, С. М. Связи с общественностью: управление рисками и кризисными коммуникациями : учебное пособие для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 204 с. — ISBN 978-5-507-50887-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/484388> (дата обращения: 08.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/constitution/>

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ. — Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/>

8.4 Интернет-ресурсы

1. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

2. ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>
3. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://sochum.ru>
4. Справочно-правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru>
5. КонсультантПлюс: справочная правовая система
<http://www.consultant.ru/> - бесплатный доступ к основным актам

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-executive.ru