

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:40
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложения
к образовательной
программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.01 Теоретические основы систем управления рисками
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора - 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Кусков Анатолий Евгеньевич, старший преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.01 Теоретические основы систем управления рисками одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере факультета менеджмента Института управления.

протокол № 6 от «27» 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.В.01.01 Теоретические основы систем управления рисками обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции и **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенции **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
D/01.6 Встраивание процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализация существующих внутренних методологических и организационных распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	ПК-3.	Способен к встраиванию процесса управления рисками в бизнес-процессы организации и актуализации существующих внутренних методологических и организационно-распорядительных документов бизнес-процессов с целью внедрения риск-ориентированного подхода к управлению	ПК-3.1.	Сбор (мониторинг) и формирование списка требований (рекомендаций) акционеров, совета директоров, партнеров, руководства организации в отношении внедрения риск-ориентированного управления организацией и управления рисками	ПК-3.1. 3-1. Знает международные стандарты по риск-менеджменту и риск-ориентированному управлению организацией ПК-3.1. 3-2. Знает российские стандарты и требования в области управления рисками ПК-3.1. 3-3. Знает законодательство Российской Федерации по виду деятельности организации и требования (рекомендации) в области управления рисками ПК-3.1. 3-4. Знает цели организации, цели и задачи бизнес-процессов, цели ключевых управленческих решений
			ПК-3.7.	Создание каналов коммуникации с представителями бизнес-процессов организации в ходе реализации риск-ориентированного подхода	ПК-3.7. 3-1. Знает подходы к коммуникации и доведению информации до исполнительных органов и совета директоров ПК-3.7. 3-2. Знает нормы профессиональной этики ПК-3.7. У-2. Умеет создавать каналы коммуникации с представителями бизнес-процессов организации в ходе реализации риск-ориентированного подхода
			ПК-3.8	Информирование в организации о форумах (конференциях) по управлению рисками	ПК-3.8. У-1. Умеет координировать работу по реализации дорожной карты внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией
			ПК-3.14	Разработка подхода к учету рисков при формировании мотивационной	ПК-3.14. У-1. Умеет разрабатывать дорожную карту внедрения риск-ориентированного

			программы	управления организацией, определять необходимые ресурсы и ограничения, роли и ответственность при встраивании риск-ориентированного подхода к управлению организацией
		ПК-3.20	Работа по отбору внешних подрядчиков для оказания услуг в области управления рисками	<p>ПК-3.20. У-1. Умеет разрабатывать дорожную карту внедрения риск-ориентированного управления организацией, определять необходимые ресурсы и ограничения, роли и ответственность при встраивании риск-ориентированного подхода к управлению организацией</p> <p>ПК-3.20. У-2. Умеет определять объем работ и выбирать внешних подрядчиков для внедрения риск-ориентированного подхода к управлению организацией</p>
		ПК-3.21	Обмен знаниями в области управления рисками в рамках профессиональных сообществ, изучение лучшей практики внедрения риск-ориентированного управления в бизнес-процессы на предмет применения в организации	<p>ПК-3.21. 3-1. Знает подходы и методы реализации риск-ориентированного подхода к управлению организацией</p> <p>ПК-3.21. 3-3. Знает профессиональные сообщества</p> <p>ПК-3.21. 3-4. Знает защиту персональных данных</p> <p>ПК-3.21. 3-5. Знает основы работы в операционных системах</p> <p>ПК-3.21. 3-6. Знает принципы соблюдения информационной безопасности, сохранения конфиденциальности данных</p> <p>ПК-3.21. У-5. Умеет изучать лучшую практику внедрения риск-ориентированного управления на предмет применения в организации</p>

* 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: 4 з.е., 144 ак. часа

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 65 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 79 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.01 Теоретические основы систем управления рисками реализуется на 4-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Безопасность жизнедеятельности,
- Методы принятия оптимальных решений,
- Теория игр и принятие решений,
- Экономика предприятия.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная/очно-заочная/заочная форма обучения (оставить нужное)

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарско- го типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	К о н т р о ль	СРкр	СРэк		СР
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
Раздел 1. Основы и методология управления рисками															
Тема 1.1	Сущность и содержание управления рисками	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	12	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад,
Тема 1.2	Факторы риска. Измерители и показатели производственных рисков	20	4	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад,
Тема 1.3	Идентификация и прогнозирование	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, реферат, тестирование,

	рисков													Опрактические задания, доклад,
Тема 1.4	Управление рисками как система менеджмента	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад, КТ
Раздел 2. Практические аспекты и интеграция риск-менеджмента														
Тема 2.5	Прогнозирование риска	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад,
Тема 2.6	Внедрение риск-ориентированного подхода в организацию	12	2			4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад,
Тема 2.7	Мотивационные программы и учет рисков	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад,
Тема 2.8	Внешние подрядчики и профессиональные сообщества	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	7	Опрос, реферат, тестирование, практические задания, доклад, КТ
Промежуточная аттестация		29			0	0		0	2	9		18		Экзамен
Итого		144	18	0	0	0	36	0	2	9	0	18	61	

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. Основы и методология управления рисками

Тема 1.1. Сущность и содержание управления рисками

Понятие риска: определение, природа, виды. Эволюция подходов к управлению рисками. Основные принципы и задачи риск-менеджмента в современной организации. Взаимосвязь риск-менеджмента с корпоративным управлением. Перспективы развития теории управления рисками. Международные и российские стандарты по риск-менеджменту.

Тема 1.2. Факторы риска. Измерители и показатели производственных рисков

Понятие факторов риска: внутренние и внешние. Классификация факторов риска по сферам деятельности. Методы выявления факторов риска. Измерители риска: количественные и качественные показатели. Производственные риски: специфика, примеры. Методы оценки вероятности и последствий рисков. Использование показателей риска для принятия управленческих решений.

Тема 1.3. Идентификация и прогнозирование рисков

Понятие идентификации рисков: цели и задачи. Методы идентификации: опросы, интервью, анализ документации, мозговой штурм. Классификация рисков в процессе идентификации. Прогнозирование рисков: методы и инструменты (сценарный анализ, экспертные оценки, статистические методы). Документирование результатов идентификации и прогнозирования. Роль информационных систем в процессе выявления рисков. Практические примеры идентификации рисков в различных отраслях.

Тема 1.4. Управление рисками как система менеджмента

Интеграция управления рисками в систему менеджмента организации (СМК). Роль риск-менеджмента в достижении стратегических целей. Организационная структура управления рисками: роли и ответственность (совет директоров, риск-менеджер, владельцы процессов). Политика управления рисками: содержание и порядок утверждения. Процедуры и регламенты управления рисками на всех уровнях организации. Взаимодействие системы управления рисками с другими системами (финансовой, экологической, безопасности). Мониторинг эффективности системы управления рисками.

Раздел 2. Практические аспекты и интеграция риск-менеджмента

Тема 2.5. Прогнозирование риска

Понятие прогнозирования риска: отличие от оценки и идентификации. Количественные методы прогнозирования: статистический анализ, моделирование (Монте-Карло), анализ временных рядов. Качественные методы прогнозирования: экспертные оценки, метод Дельфи, сценарный анализ. Прогнозирование в условиях неопределённости и неполноты данных. Использование прогнозов для разработки стратегий реагирования на риски (*avoid, reduce, transfer, accept*). Ограничения и ошибки при прогнозировании рисков. Практические кейсы: примеры успешного и неудачного прогнозирования крупных рисков (*форс-мажор*).

Тема 2.6. Внедрение риск-ориентированного подхода в организацию

Понятие риск-ориентированного подхода (РОП) и его отличие от реактивного управления. Стратегические и тактические цели внедрения РОП. Этапы внедрения: аудит, разработка дорожной карты, пилотные проекты, масштабирование. Определение необходимых ресурсов (финансовых, кадровых, информационных). Распределение ролей и ответственности:

совет директоров, владельцы рисков, риск-менеджер. Преодоление сопротивления изменениям и вовлечение персонала. Оценка эффективности и корректировка системы.

Тема 2.7. Мотивационные программы и учёт рисков

Связь системы мотивации с эффективностью управления рисками. Подходы к учёту рисков при формировании KPI (ключевых показателей эффективности). Разработка системы премирования на основе управления рисками: предотвращение «морального риска». Учет рисков в системе грейдов и карьерного планирования. Практические примеры: мотивация за предотвращение инцидентов против мотивации за отсутствие инцидентов. Риски самой системы мотивации (например, сокрытие информации о рисках ради бонуса). Мониторинг и корректировка мотивационных программ.

Тема 2.8. Внешние подрядчики и профессиональные сообщества

Цели и задачи привлечения внешних подрядчиков (консультантов, аудиторов, IT-интеграторов). Критерии отбора внешних подрядчиков для услуг в области управления рисками. Процесс выбора подрядчика: от формирования ТЗ до заключения договора (*RFP/RFI*). Управление отношениями с подрядчиком и контроль качества услуг. Профессиональные сообщества по управлению рисками: роль и значение для специалиста (*RIMS, PRMIA, РусРиск*). Обмен знаниями и изучение лучшей практики (*best practices*) как инструмент развития организации. Защита конфиденциальной информации при работе с внешними контрагентами и в профессиональных сообществах.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.01 Теоретические основы системы управления рисками 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 вариантов 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 вариантов 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)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<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, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<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). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<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 Донецкого филиала РА НХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		D	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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
60 баллов	40 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 (*индекс, наименование*) используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, доклад, тестирование, реферат, практические задания

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Основы и методология управления рисками

Тема 1.1. Сущность и содержание управления рисками

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Как изменялось понимание риска в истории менеджмента?
2. Почему управление рисками становится обязательным элементом корпоративного управления?
3. Какие виды рисков наиболее актуальны для российских предприятий?
4. Каковы основные задачи риск-менеджера в организации?
5. В чём разница между управлением рисками и антикризисным управлением?
6. Каковы современные тенденции в развитии теории управления рисками?

7. Каковы основные барьеры для внедрения риск-менеджмента в российских компаниях?

Темы рефератов

1. История развития теории управления рисками.
2. Роль риск-менеджмента в обеспечении устойчивости бизнеса.
3. Сравнительный анализ подходов к определению риска.
4. Влияние цифровизации на управление рисками.

Темы докладов

1. Современные концепции управления рисками.
2. Риск-менеджмент в банковской сфере.
3. Практика управления операционными рисками.
4. Роль совета директоров в управлении рисками.

Тесты

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.

1. Что такое риск в управлении?
 - а) Только вероятность убытков;
 - б) Неопределённость, связанная с возможностью наступления неблагоприятных последствий;
 - в) Исключительно финансовые потери;
 - г) Только внешние угрозы.
2. Основная цель управления рисками:
 - а) Полное устранение всех рисков;
 - б) Минимизация негативных последствий при сохранении возможностей;
 - в) Передача всех рисков страховщикам;
 - г) Игнорирование малых рисков.
3. К какому типу относится риск, связанный с изменением законодательства?
 - а) Операционный;
 - б) Финансовый;
 - в) Юридический/регуляторный;
 - г) Природный.
4. Кто несёт основную ответственность за управление рисками в организации?
 - а) Только генеральный директор;
 - б) Совет директоров и исполнительные органы;
 - в) Только внешние консультанты;
 - г) Акционеры.
5. Что такое «аппетит к риску»?
 - а) Желание брать на себя любые риски;
 - б) Уровень риска, который организация готова принять;
 - в) Отношение к страхованию;
 - г) Финансовый резерв.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько (2) правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

6. Какие задачи решает система управления рисками?
 - а) Идентификация рисков;
 - б) Оценка и мониторинг рисков;
 - в) Исключение всех рисков;
 - г) Автоматизация производства.

7. Какие виды рисков относятся к внешним?
 - а) Политические;
 - б) Экономические;
 - в) Технологические;
 - г) Кадровые.

8. Кто участвует в процессе управления рисками?
 - а) Только внешние аудиторы;
 - б) Совет директоров;
 - в) Руководители бизнес-процессов;
 - г) Клиенты.

9. Какие элементы входят в систему управления рисками?
 - а) Идентификация;
 - б) Маркетинг; в) Продажи;
 - г) Мониторинг.

10. Какие методы используются для оценки рисков?
 - а) Опрос клиентов;
 - б) Качественный анализ;
 - в) Количественный анализ;
 - г) Брендинг.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

1. Установите последовательность этапов управления риском:
 1. Оценка риска;
 2. Идентификация риска;
 3. Разработка мер реагирования;
 4. Мониторинг и контроль.

2. Расположите уровни управления риском в организации:
 1. Операционный;
 2. Тактический;
 3. Стратегический.

3. Порядок внедрения системы управления рисками:
 1. Анализ текущей ситуации;
 2. Разработка политики;
 3. Обучение персонала;
 4. Внедрение процедур.

Тема 1.2. Факторы риска. Измерители и показатели производственных рисков

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Чем отличаются внутренние и внешние факторы риска?
2. Какие методы выявления факторов риска наиболее эффективны?
3. Как измерить производственный риск?
4. Какие показатели используются для оценки уровня риска?
5. Как факторы риска влияют на бизнес-процессы?
6. Почему важно регулярно пересматривать перечень факторов риска?
7. Какова роль человеческого фактора в возникновении рисков?

Темы рефератов

1. Влияние макроэкономических факторов на риски предприятия.
2. Методы количественной оценки производственных рисков.
3. Человеческий фактор как источник риска.
4. Современные инструменты измерения рисков.

Темы докладов

1. Практика оценки производственных рисков на российских предприятиях.
2. Использование KRI (ключевых индикаторов риска).
3. Влияние технологических изменений на факторы риска.
4. Роль внешних консультантов в оценке факторов риска.

Тесты

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.

1. Что такое фактор риска?
 - а) Только внешнее событие;
 - б) Причина или условие, способствующее возникновению риска;
 - в) Результат реализации риска;
 - г) Только внутренний процесс.
2. Какой показатель используется для оценки вероятности наступления риска?
 - а) Ущерб;
 - б) Вероятность;
 - в) Доход;
 - г) Численность персонала.
3. К какому типу относится риск поломки оборудования?
 - а) Финансовый;
 - б) Производственный;
 - в) Политический;

г) Социальный.

4. Что такое KRI (Key Risk Indicator)?
- а) Ключевой показатель эффективности;
 - б) Ключевой индикатор риска;
 - в) Ключевой ресурс инвестиций;
 - г) Ключевой результат инноваций.
5. Какой метод используется для качественной оценки факторов риска?
- а) Статистический анализ
 - б) Экспертные оценки;
 - в) Бухгалтерский баланс;
 - г) SWOT-анализ (только частично).

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько (2) правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

6. Какие методы используются для выявления факторов риска?
- а) Интервьюирование;
 - б) Анализ документации;
 - в) Продажа продукции;
 - г) Реклама.
7. Какие показатели относятся к количественным измерителям риска?
- а) Вероятность наступления события;
 - б) Величина возможного ущерба;
 - в) Мнение экспертов;
 - г) Репутация компании.
8. Какие виды производственных рисков вы знаете?
- а) Технологические;
 - б) Кадровые;
 - в) Валютные;
 - г) Инвестиционные.
9. Какие внутренние факторы риска существуют?
- а) Организационная структура;
 - б) Квалификация персонала;
 - в) Изменение законодательства;
 - г) Конкуренция.
10. Какие внешние факторы риска влияют на производство?
- а) Экономическая ситуация в стране;
 - б) Природные условия;
 - в) Внутренняя политика компании;
 - г) Мотивация сотрудников.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

1. Установите последовательность оценки производственного риска:
 - 1.Определение факторов риска;
 - 2.Оценка вероятности и последствий;
 - 3.Разработка мер реагирования.

2. Порядок расчёта ожидаемого ущерба:
 - 1.Определение вероятности события;
 - 2.Оценка величины ущерба;
 - 3.Расчёт математического ожидания.

3. Этапы мониторинга факторов риска:
 - 1.Сбор данных;
 - 2.Анализ изменений;
 - 3.Корректировка мер управления.

Тема 1.3. Идентификация и прогнозирование рисков

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Почему идентификация рисков — это непрерывный процесс?
2. Какие методы идентификации рисков наиболее эффективны для малого бизнеса?
3. В чём разница между идентификацией и прогнозированием рисков?
4. Каковы основные трудности при прогнозировании рисков?
5. Какова роль экспертов в процессе выявления рисков?
6. Какие документы формируются по итогам идентификации?
7. Как использовать результаты прогнозирования для стратегического планирования?

Темы рефератов

1. Современные методы идентификации рисков в IT-проектах.
2. Сравнительный анализ методов прогнозирования рисков.
3. Роль искусственного интеллекта в выявлении скрытых рисков.
4. Документирование рисков: лучшие практики.

Темы докладов

1. Практика применения мозгового штурма для выявления рисков.
2. Сценарный анализ как инструмент прогнозирования.
3. Использование Big Data для прогнозирования экономических рисков.
4. Ошибки при идентификации рисков и способы их предотвращения.

Тесты

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.

1. Что такое идентификация рисков?
 - а) Оценка ущерба;
 - б) Процесс выявления, распознавания и описания рисков;
 - в) Разработка мер реагирования;
 - г) Мониторинг рисков.
2. Какой метод не относится к методам идентификации рисков?
 - а) Мозговой штурм;
 - б) SWOT-анализ;
 - в) Статистический анализ (чаще для оценки);
 - г) Интервьюирование.
3. Что является целью прогнозирования рисков?
 - а) Полное исключение риска;
 - б) Оценка вероятности и последствий будущих событий;
 - в) Передача риска;
 - г) Фиксация факта наступления риска.
4. Какой инструмент используется для качественного прогнозирования?
 - а) Регрессионный анализ;
 - б) Сценарный анализ;
 - в) Бухгалтерский учёт;
 - г) Аудит.
5. Кто несёт ответственность за организацию процесса идентификации рисков?
 - а) Только риск-менеджер;
 - б) Руководители бизнес-процессов и риск-менеджер;
 - в) Только совет директоров;
 - г) Внешние консультанты.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько (2) правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

6. Какие данные используются для прогнозирования финансовых рисков?
 - а) Исторические данные о ценах;
 - б) Макроэкономические прогнозы;
 - в) Личные мнения сотрудников;
 - г) График отпусков.
7. Какие этапы включает процесс идентификации?
 - а) Сбор информации;
 - б) Анализ причин;
 - в) Страхование риска;
 - г) Выплата компенсаций.
8. Что является результатом успешной идентификации?

- а) Реестр рисков;
- б) Карта рисков;
- в) Финансовый отчёт;
- г) Приказ о премировании.

9. Какие методы прогнозирования относятся к количественным?

- а) Имитационное моделирование (Монте-Карло);
- б) Анализ временных рядов;
- в) Мозговой штурм;
- г) Экспертные опросы.

10. Какие методы относятся к экспертным методам идентификации?

- а) Метод Дельфи;
- б) Интервьюирование;
- в) Анализ первичных документов;
- г) Статистический анализ.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

1. Установите последовательность действий при идентификации риска:

- 1. Описание риска;
- 2. Сбор информации;
- 3. Определение причин и источников.

2. Порядок проведения сценарного анализа:

- 1. Разработка сценариев;
- 2. Оценка вероятности и последствий для каждого сценария;
- 3. Выбор наиболее вероятных/опасных сценариев..

3. Этапы создания карты рисков:

- 1. Идентификация рисков;
- 2. Оценка по осям «вероятность — ущерб»;
- 3. Визуализация на матрице..

Тема 1.4. Управление рисками как система менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинаре

- 1. Как управление рисками связано с системой менеджмента качества (СМК)?
- 2. Кто должен входить в комитет по рискам?
- 3. Каковы основные разделы политики управления рисками?
- 4. Почему важно формализовать процедуры управления рисками?
- 5. Как оценить эффективность внедрённой системы управления рисками?
- 6. Каковы типичные ошибки при интеграции риск-менеджмента в бизнес-процессы?
- 7. Как система управления рисками помогает в принятии управленческих решений?
- 8.

Темы рефератов

1. Интеграция риск-менеджмента в корпоративное управление: российский и зарубежный опыт.
2. Разработка и внедрение политики управления рисками в организации.
3. Роль совета директоров в системе управления рисками.
4. Оценка эффективности системы управления рисками: KPI и метрики.

Темы докладов

1. Практика создания комитета по рискам в крупных российских компаниях.
2. Взаимодействие риск-менеджера с владельцами бизнес-процессов.
3. Автоматизация процедур управления рисками: возможности и ограничения.
4. Аудит системы управления рисками: цели и методы.

Тесты

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

1. Что такое система управления рисками (СУР)?
 - а) Только страхование;
 - б) Часть общей системы менеджмента организации;
 - в) Только финансовый контроль;
 - г) Только ИТ-система.
2. Кто утверждает политику управления рисками?
 - а) Генеральный директор единолично;
 - б) Совет директоров или высшее руководство;
 - в) Все сотрудники компании;
 - г) Внешние аудиторы.
3. Основная цель интеграции СУР в систему менеджмента:
 - а) Увеличение бюрократии;
 - б) Обеспечение достижения стратегических целей с учётом неопределённости;
 - в) Снижение затрат на персонал;
 - г) Исключение всех операционных процессов.
4. Что такое «риск-аппетит» организации?
 - а) Желание брать кредиты;
 - б) Уровень риска, который организация готова принять для достижения целей;
 - в) Страх перед изменениями;
 - г) Объём страховых премий.
5. Какой документ формализует подход организации к управлению рисками?
 - а) Устав компании;
 - б) Политика управления рисками;
 - в) Должностная инструкция бухгалтера;
 - г) Маркетинговый план.

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 номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

6. Какие элементы входят в организационную структуру управления рисками?
 - а) Совет директоров;
 - б) Риск-менеджер или отдел управления рисками;
 - в) Отдел кадров (только как участник);
 - г) Клиенты компании.

7. Какие процедуры должны быть регламентированы в СУР?
 - а) Идентификация рисков;
 - б) Мониторинг и отчётность;
 - в) Закупка канцтоваров;
 - г) Организация корпоративов.

8. Какие системы менеджмента взаимодействуют с СУР?
 - а) Система менеджмента качества (СМК);
 - б) Система экологического менеджмента (СЭМ);
 - в) Система складского учёта (как инструмент);
 - г) Система расчёта зарплаты (как инструмент).

9. Какие показатели используются для мониторинга эффективности СУР?
 - а) Количество реализовавшихся существенных рисков;
 - б) Своевременность выполнения мероприятий по управлению рисками;
 - в) Количество сотрудников в компании;
 - г) Площадь офиса компании.

10. Кто является владельцем риска?
 - а) Руководитель бизнес-процесса, где возник риск;
 - б) Лицо, ответственное за управление конкретным риском;
 - в) Любой сотрудник компании;
 - г) Внешний консультант по аудиту.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

1. Установите последовательность внедрения СУР:
 1. Утверждение политики;
 2. Назначение ответственных;
 3. Разработка процедур и регламентов;

2. Порядок мониторинга системы управления рисками:
 1. Сбор данных о рисках и мероприятиях;
 2. Анализ эффективности мер реагирования;

3. Подготовка отчёта для руководства..

3. Этапы жизненного цикла риска в системе менеджмента:
 1. возникновение риска (источник);
 2. Идентификация и оценка;
 3. Реагирование и мониторинг.

Раздел 2. Практические аспекты и интеграция риск-менеджмента

Тема 2.5. Прогнозирование риска

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. В чём главное отличие прогнозирования от простой оценки вероятности?
2. Когда целесообразно использовать количественные методы прогнозирования, а когда — качественные?
3. Что такое «чёрный лебедь» в контексте прогнозирования рисков?
4. Каковы основные источники ошибок при построении прогнозов?
5. Как использовать результаты прогнозирования для выбора стратегии реагирования?
6. Приведите примеры из российской практики, когда неверный прогноз привёл к убыткам (или наоборот).
7. Какова роль исторических данных в современном прогнозировании в условиях быстро меняющейся среды?

Темы рефератов

1. Сравнительный анализ количественных методов прогнозирования финансовых рисков.
2. Метод Монте-Карло: возможности и ограничения применения в управлении проектами.
3. Прогнозирование операционных рисков с помощью машинного обучения (*Machine Learning*).
4. Психологические аспекты экспертного прогнозирования: когнитивные искажения (*bias*).

Темы докладов

1. Практика сценарного анализа при разработке бизнес-стратегии крупной компании.
2. Использование анализа временных рядов для прогнозирования спроса и связанных с ним рисков.
3. Кейс: последствия неверного прогнозирования валютных рисков (*пример*).
4. Инструменты визуализации данных для анализа и прогнозирования рисков (*дашборды*).

Тесты

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

1. Что является основной целью прогнозирования риска?
 - а) Точно предсказать будущее событие;
 - б) Получить наиболее вероятный диапазон исходов для принятия решений;
 - в) Исключить возможность наступления риска;
 - г) Зафиксировать факт наступления риска в прошлом.
2. Какой метод относится к количественным методам прогнозирования?

- а) Метод Дельфи;
 - б) Сценарный анализ;
 - в) Анализ временных рядов;
 - г) Мозговой штурм.
3. Что такое «сценарий» при прогнозировании рисков?
- а) Описание одного единственного будущего события;
 - б) Описание логически последовательной цепочки событий, приводящей к определённому результату;
 - в) Список всех возможных рисков;
 - г) График выполнения проекта.
4. В чём главное ограничение статистических методов прогнозирования?
- а) Они слишком дороги;
 - б) Они основаны на предположении, что будущее будет похоже на прошлое (экстраполяция);
 - в) Они не требуют компьютеров;
 - г) Они не используются в России.
5. Для чего используется имитационное моделирование (Монте-Карло)?
- а) Для расчёта заработной платы сотрудников;
 - б) Для оценки распределения вероятностей итогового результата проекта с учётом множества неопределённых факторов;
 - в) Для составления штатного расписания;
 - г) Для ведения бухгалтерского учёта.

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько (2) правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

1. Какие методы относятся к качественным методам прогнозирования?
- а) Метод Дельфи;
 - б) Экспертные панели;
 - в) Регрессионный анализ;
 - г) Имитационное моделирование Монте-Карло.
2. Какие данные необходимы для анализа временных рядов?
- а) Значения показателя за последовательные периоды времени;
 - б) Данные о факторах, влияющих на этот показатель (*если есть*);
 - в) Только текущая рыночная цена акций конкурентов;
 - г) Список сотрудников отдела продаж за прошлый год.
3. Какие стратегии реагирования на риски могут быть выбраны на основе прогнозов?
- а) Уклонение от риска (*Avoid*);
 - б) Снижение/минимизация риска (*Mitigate/Reduce*);
 - в) увеличение бюджета проекта без причины;
 - г) Игнорирование всех незначительных рисков без анализа

Тема 2.6. Внедрение риск-ориентированного подхода в организацию

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. В чём заключается принципиальное отличие риск-ориентированного подхода от традиционного управления?

2. Почему дорожная карта является ключевым документом при внедрении РОП?
3. Какие ресурсы (помимо финансовых) являются наиболее критичными для успеха проекта?
4. Какова роль владельцев бизнес-процессов во внедрении РОП?
5. Какие методы используются для преодоления сопротивления персонала изменениям?
6. Как измерить успех внедрения риск-ориентированного подхода?
7. Каковы основные причины неудач при внедрении РОП в российских компаниях?

Темы рефератов

1. Разработка дорожной карты внедрения риск-ориентированного управления: методология и практика.
2. Управление изменениями при внедрении системы риск-менеджмента.
3. Анализ успешных кейсов внедрения РОП в российских и зарубежных компаниях.
4. Роль информационных технологий в поддержке риск-ориентированного подхода.

Темы докладов

1. Практика проведения аудита зрелости системы управления рисками.
2. Пилотное внедрение РОП в отдельном бизнес-подразделении: цели и результаты.
3. Мотивация персонала как инструмент внедрения риск-культуры.
4. Интеграция РОП с системой сбалансированных показателей (BSC).

Тесты (выберите четыре правильных ответа из семи предложенных)

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько (4) правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

С выбором четырёх правильных ответов

1. Какие этапы включает процесс внедрения риск-ориентированного подхода?
 1. Аудит текущей системы управления;
 2. Разработка дорожной карты;
 3. Пилотное внедрение в одном из подразделений;
 4. Масштабирование на всю организацию;
 5. Проведение корпоративного праздника;
 6. Закупка новой офисной мебели;
 7. Смена юридического адреса компании.
2. Какие ресурсы необходимо определить на этапе планирования внедрения РОП?
 1. Финансовые ресурсы (бюджет);
 2. Кадровые ресурсы (команда проекта);
 3. Информационные ресурсы (ПО, базы данных);
 4. Временные ресурсы (сроки реализации);
 5. Ресурсы конкурентов;
 6. Климатические условия региона;
 7. Количество парковочных мест у офиса.
3. Кто несёт ответственность за реализацию дорожной карты внедрения РОП?
 1. Совет директоров (утверждает стратегию);
 2. Проектный офис или рабочая группа;

- 3.Руководители бизнес-подразделений (владельцы процессов);
- 4.Риск-менеджер (координация);
- 5.Внешние аудиторы;
- 6.Клиенты компании;
- 7.Поставщики канцелярских товаров.

4. Какие методы используются для преодоления сопротивления персонала при внедрении РОП?
- 1.Обучение и повышение осведомлённости; (1)
 - 2.Вовлечение сотрудников в процесс разработки; (2)
 - 3.Система мотивации, привязанная к результатам управления рисками; (3)
 - 4.Демонстрация личной выгоды от изменений; (4)
 - 5.Игнорирование возражений;
 - 6.Принуждение и штрафы;
 - 7.Сокращение штата без объяснения причин.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

1. Установите правильную последовательность этапов внедрения риск-ориентированного подхода:
 - а) Масштабирование на всю организацию.
 - б) Аудит текущей ситуации.
 - в) Разработка дорожной карты.
 - г) Пилотный проект.
2. Расположите в логическом порядке шаги по разработке дорожной карты:
 - а) Определение контрольных точек и сроков.
 - б) Анализ разрывов между текущим и целевым состоянием.
 - в) Формулирование стратегических целей внедрения.
 - г) Декомпозиция целей на конкретные мероприятия.

Тесты открытого типа с развернутым ответом

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки

1. Перечислите основные этапы внедрения риск-ориентированного подхода в организацию и раскройте содержание каждого этапа.

Правильный ответ:

2. Каковы преимущества и возможные трудности внедрения риск-ориентированного подхода для организации?

Правильный ответ:

3. Приведите пример успешной интеграции риск-ориентированного подхода в деятельность организации.

Правильный ответ:

Тема 2.7. Мотивационные программы и учёт рисков

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Почему важно связывать систему мотивации с результатами управления рисками?
2. В чём опасность мотивации только за «отсутствие инцидентов»?
3. Как разработать КРІ для оценки работы с рисками для топ-менеджмента?
4. Что такое «моральный риск» (*moral hazard*) в контексте мотивации персонала?
5. Как избежать сокрытия информации о рисках сотрудниками ради получения премии?
6. Приведите примеры КРІ для оценки эффективности управления операционными рисками.
7. Как часто необходимо пересматривать мотивационную программу, связанную с рисками?

Темы рефератов

1. Анализ влияния системы мотивации на культуру управления рисками в организации.
2. Разработка КРІ для владельцев рисков: методология и практика.
3. Проблема «морального риска» при страховании и в корпоративном управлении: сравнительный анализ.
4. Интеграция показателей управления рисками в сбалансированную систему показателей (*BSC*).

Темы докладов

1. Практика премирования за проактивное выявление рисков (кейс-стади).
2. Ошибки при разработке мотивационных программ в области безопасности труда.
3. Психологические аспекты мотивации персонала к управлению рисками.
4. Автоматизация расчёта бонусов на основе показателей управления рисками.

Тесты (выберите четыре правильных ответа из семи предложенных)

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

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько (4) правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

1. Какие цели преследует интеграция учёта рисков в мотивационную программу?
 - 1.Повышение вовлечённости персонала в процесс управления рисками;
 - 2.Формирование культуры осознанного отношения к риску;
 - 3.Предотвращение «морального риска» и сокрытия информации;
 - 4.Обеспечение соответствия действий сотрудников целям компании в области рисков;
 - 5.Увеличение текучести кадров;
 - 6.Снижение затрат на канцелярию;
 - 7.Централизация всех закупок в одном отделе.
2. Какие КРІ могут быть использованы для оценки эффективности управления рисками?
 - 1.Количество выявленных и задокументированных рисков;
 - 2.Своевременность выполнения мероприятий по обработке рисков;
 - 3.Снижение частоты или ущерба от реализовавшихся рисков;
 - 4.Процент сотрудников, прошедших обучение по управлению рисками;
 - 5.Количество опозданий на работу;
 - 6.Объём потреблённой электроэнергии;
 - 7.Количество личных звонков с рабочего телефона.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

Установите последовательность действий при разработке мотивационной программы с учётом рисков:

- а) Определение целевых показателей (*KPI*) для разных уровней управления.
- б) Анализ текущей системы мотивации на предмет противоречий с целями управления рисками.
- в) Тестирование программы на пилотной группе и сбор обратной связи.
- г) Утверждение программы и интеграция в HR-цикл.

Тесты открытого типа с развернутым ответом

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки

1. Как мотивационные программы могут способствовать снижению уровня операционных рисков? Приведите пример.

Правильный ответ:

2. Опишите, как учитывать риски при разработке системы мотивации персонала.

Правильный ответ:

3. Какие риски могут возникнуть при неправильном построении мотивационных программ?

Правильный ответ:

Тема 2.8. Внешние подрядчики и профессиональные сообщества

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. В каких случаях целесообразно привлекать внешних консультантов по управлению рисками?
2. Какие критерии являются наиболее важными при выборе подрядчика?
3. Что должно быть отражено в техническом задании (*ТЗ*) на разработку системы управления рисками?
4. Как организовать эффективный контроль за работой внешнего консультанта?
5. Какую пользу может извлечь организация из участия своих сотрудников в профессиональных сообществах?
6. Какие риски связаны с передачей функций по управлению рисками на аутсорсинг?
7. Как обеспечить сохранение коммерческой тайны при обмене опытом с коллегами из других компаний?

Темы рефератов

1. Аутсорсинг функций управления рисками: преимущества, недостатки и риски.
2. Методика проведения тендера на оказание консультационных услуг по внедрению СУР.
3. Анализ деятельности профессиональных сообществ по управлению рисками в России и мире.

4. Этические нормы и стандарты профессиональной деятельности консультанта по управлению рисками.

Темы докладов

1. Практический опыт работы с внешними консультантами по управлению рисками (кейс-стади).
2. Подготовка и проведение конференции по управлению рисками внутри компании.
3. Использование платформ профессиональных сообществ для поиска решений сложных кейсов.
4. Информационная безопасность при взаимодействии с внешними подрядчиками.

Тесты (выберите четыре правильных ответа из семи предложенных)

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 номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г)

С выбором четырёх правильных ответов

1. По каким критериям следует оценивать внешних подрядчиков для оказания услуг в области управления рисками?
 1. Опыт работы на рынке и наличие успешных кейсов;
 2. Квалификация и репутация ключевых специалистов команды;
 3. Понимание специфики отрасли заказчика;
 4. Стоимость услуг и соответствие бюджету проекта;
 5. Цвет логотипа компании-подрядчика;
 6. Близость офиса подрядчика к офису заказчика;
 7. Наличие у подрядчика собственного парка автомобилей.
2. Какие преимущества даёт членство в профессиональных сообществах для специалиста по управлению рисками?
 1. Доступ к актуальной информации, исследованиям и публикациям;
 2. Возможность обмена опытом и решения сложных кейсов с коллегами;
 3. Повышение профессионального статуса и карьерные возможности;
 4. Участие в разработке отраслевых стандартов и лучших практик;
 5. Получение скидок на авиабилеты;
 6. Бесплатное питание на конференциях;
 7. Автоматическое повышение заработной платы на текущем месте работы.

Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

1. Установите последовательность процесса отбора внешнего подрядчика:
 - а) Проведение переговоров и оценка коммерческих предложений.
 - б) Формирование технического задания (ТЗ) и объявление тендера (RFP/RFI).
 - в) Мониторинг выполнения работ и приёмка результатов.
 - г) Проверка репутации и квалификации кандидатов (скрининг).

Тесты открытого типа с развернутым ответом

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки

1. Каковы основные риски, связанные с привлечением внешних подрядчиков, и как их минимизировать?

Правильный ответ:

2. Как профессиональные сообщества могут способствовать управлению рисками в организации?

Правильный ответ

3. Опишите роль аудита внешних подрядчиков в системе управления рисками.

Правильный ответ:

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	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	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 тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
2	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
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 заданий открытого типа с развернутым ответом:

Баллы	Описание критерия
3	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	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

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 2 КТ в течение периода освоения дисциплины и завершающий третий в виде итоговой реферативной работы.

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,3	30
КТ 2	100	0,5	50
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	100

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

6. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1 Темы 1.1 – 1.4

Практические задания

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

- Задание:** Компания рассматривает два инвестиционных проекта. Проект А: ожидаемая прибыль 10 млн руб., вероятность успеха 60%. Проект Б: ожидаемая прибыль 25 млн руб., вероятность успеха 30%. Рассчитайте математическое ожидание прибыли для каждого проекта и определите, какой из них является более рациональным с точки зрения риск-менеджмента.

Решение:
- Задание:** В ходе инвентаризации активов склада выявлена пропажа товара на сумму 500 тыс. руб. Служба безопасности установила, что причиной стал взлом замка на воротах. Определите: 1) Событие. 2) Ущерб. 3) Источник/причину риска.

Решение:
- Задание:** На основе анализа данных за год выявлено, что простой производственной линии из-за поломки оборудования происходит в среднем 2 раза в год. Средний ущерб от одного простоя составляет 150 тыс. руб. Рассчитайте ожидаемые годовые потери (*ALE*).

Решение:

4. **Задание:** Предложите два количественных и два качественных показателя (*KRI*) для оценки операционного риска «Ошибки персонала при вводе данных в систему».

Решение:

5. **Задание:** Используя метод SWOT-анализа, идентифицируйте один риск для компании-разработчика ПО на основе следующего фактора внешней среды: «Выход на рынок прямого конкурента с демпинговой ценой».

Решение:

6. **Задание:** Опишите последовательность действий риск-менеджера при идентификации рисков нового проекта по строительству склада.

Решение:

7. **Задание:** В компании произошел инцидент: утечка персональных данных клиентов из-за вируса-шифровальщика. Определите владельца этого риска и предложите меру реагирования для предотвращения повторения ситуации.

Решение:

8. **Задание:** Составьте краткий проект «Политики управления рисками» для малого предприятия (3-5 ключевых тезисов).

Решение:

Задания открытого типа (с развернутым ответом)

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки

1. Объясните разницу между понятиями «риск» и «неопределенность» в контексте управления организацией.
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные задачи риск-менеджера в современной компании.
3. Каковы ключевые отличия международных стандартов управления рисками (например, *ISO 31000*) от российских требований в этой области?
4. Почему управление рисками не может быть изолированной функцией одного отдела, а должно быть интегрировано во все бизнес-процессы?
 1. Дайте определение понятию «фактор риска». Приведите примеры внутренних и внешних факторов для производственного предприятия.
 2. В чем заключается разница между количественными и качественными методами оценки рисков? Когда целесообразно применять каждый из них?
 3. Объясните экономический смысл показателя *ALE (Annual Loss Expectancy)* и его роль в принятии решений о бюджетировании мер безопасности.
 4. Как измерители риска помогают руководству принимать обоснованные управленческие решения? Приведите пример.
 5. Сравните методы «Мозговой штурм» и «Метод Дельфи». Укажите преимущества и недостатки каждого метода идентификации рисков.
 6. Что такое прогнозирование рисков? Чем оно отличается от простой оценки вероятности события?
 7. Опишите роль экспертов в процессе идентификации рисков. Какими компетенциями должен обладать эффективный эксперт?

8. Почему процесс идентификации рисков должен быть непрерывным на протяжении всего жизненного цикла проекта или деятельности компании?
9. Что такое «интегрированная система управления рисками»? Как она связана с системой менеджмента качества (СМК)?
10. Опишите роли и зоны ответственности Совета директоров, владельцев бизнес-процессов и риск-менеджера в системе управления рисками.
11. Что такое «риск-аппетит» и «толерантность к риску»? Как эти понятия используются при принятии управленческих решений?
12. Каковы основные этапы внедрения системы управления рисками в организации?

КТ - 2
ТЕМЫ 2.5 – 2.8

Практические задания

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

1. **Задание:** Компания планирует закупку валюты через месяц. Текущий курс — 95 руб./\$. Прогнозируется волатильность +/- 5%. Постройте пессимистичный и оптимистичный сценарии для бюджета закупки \$100,000.
Решение:
2. **Задание:** Опишите три сценария развития событий для проекта по открытию нового ресторана: оптимистичный, пессимистичный и наиболее вероятный.
Решение:
3. **Задание:** Составьте план коммуникаций для проекта внедрения РОП на первые два месяца для линейных руководителей среднего звена.
Решение:
4. **Задание:** Разработайте дорожную карту внедрения РОП на первые полгода для компании без существующей системы управления рисками.
Решение:
5. **Задание:** Разработайте *KPI* для начальника отдела продаж по управлению операционным риском «Срыв сроков поставки товара клиенту по вине отдела продаж».
Решение:
6. **Задание:** Опишите ситуацию проявления «морального риска» (*moral hazard*) на примере водителя служебного автомобиля со страховкой КАСКО без франшизы.
Решение:
7. **Задание:** Составьте список из пяти ключевых критериев для отбора внешнего консультанта по внедрению системы управления рисками для крупного промышленного предприятия.
Решение:
8. **Задание:** Опишите три основных этапа процесса работы с внешним подрядчиком после заключения договора.
Решение:

Задания открытого типа (с развернутым ответом)

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки

1. Объясните суть имитационного моделирования (метод Монте-Карло). В чем его преимущество перед анализом сценариев?
2. Что такое анализ временных рядов? Какие компоненты временного ряда вы знаете?
3. Каковы основные ограничения количественных методов прогнозирования? В каких ситуациях они могут давать сбой?
4. Опишите этапы проведения сценарного анализа как инструмента стратегического прогнозирования.
5. Что такое «дорожная карта» внедрения риск-ориентированного подхода? Каковы ее основные разделы?
6. Опишите этапы жизненного цикла внедрения РОП в организации: от аудита до масштабирования.
7. Каковы основные причины сопротивления персонала при внедрении РОП и методы их преодоления?
8. Как оценить эффективность внедренной системы управления рисками? Приведите примеры метрик (*KPI*).
9. Объясните разницу между премированием за «отсутствие инцидентов» и премированием за «проактивное выявление рисков». Почему второй вариант предпочтительнее?
10. Что такое «моральный риск» (*moral hazard*)? Приведите примеры из корпоративной практики и способы его минимизации через систему мотивации.
11. Как интегрировать показатели управления рисками в систему грейдов и карьерного планирования сотрудников?
12. Каковы риски самой системы мотивации в области управления рисками? Как их избежать?
13. В каких случаях целесообразно привлекать внешних консультантов для работы с системой управления рисками?
14. Опишите основные этапы процесса отбора внешнего подрядчика (*RFP/RFI*).
15. Каковы главные риски при работе с внешними подрядчиками в области управления рисками и как их минимизировать?
16. Какова роль профессиональных сообществ для специалиста по управлению рисками? Какие выгоды дает членство в них?

Тематика докладов, выносимых на контроль, приведена выше в разделе 5.2. На данный контроль выносятся Темы 1.1 - 2.8

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются 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 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.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 3.

Темы 1.1 - 2.8

Тематика рефератов, выносимых на контроль, приведена выше в разделе 5.2. На данный контроль выносятся все темы дисциплины 1.1 - 2.5.

Методические рекомендации по подготовке реферата.

Подготовка реферата способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании реферата по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка реферата 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 дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала реферата, например, в форме развернутого плана; написание текста

реферата с соблюдением требований научного стиля.

Построение реферата включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема реферата, 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 реферата. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

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 (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами вопросов и задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответов и решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Примерный список вопросов к экзамену

1. Сущность и содержание управления рисками: определение риска, отличие от неопределенности, цели и задачи риск-менеджмента.
2. Классификация рисков: внутренние и внешние, по источникам возникновения, по характеру последствий.
3. Факторы риска: методы выявления, количественные и качественные измерители (KRI), показатель *ALE*.
4. Идентификация рисков: методы (мозговой штурм, *SWOT-анализ*, метод Дельфи), роль экспертов.
5. Прогнозирование рисков: качественные (сценарный анализ) и количественные (временные ряды, Монте-Карло) методы.
6. Управление рисками как система менеджмента: интеграция с *СМК*, роли (Совет директоров, владельцы процессов), риск-аппетит.
7. Стратегии реагирования на риски: уклонение, снижение, передача, принятие. Выбор стратегии.
8. Внедрение риск-ориентированного подхода (РОП): аудит, дорожная карта, пилотный проект, масштабирование.
9. Управление изменениями при внедрении РОП: сопротивление персонала, методы вовлечения и обучения.
10. Мотивационные программы: учет рисков в *KPI*, моральный риск (*moral hazard*), связь мотивации с культурой управления рисками.
11. Внешние подрядчики: критерии отбора, управление контрактом, риски аутсорсинга функций управления рисками.
12. Профессиональные сообщества: роль в обмене знаниями, этика и защита конфиденциальной информации.

Помимо теоретических вопросов экзаменационный билет может содержать тестовые задания комбинированного или открытого типа, практические задания.

Для повышения итоговой оценки преподаватель может предложить экзаменуемому разноплановые дополнительные задания

Дополнительные задания для экзамена (Заполнение пропусков)

Примеры заданий с пропущенными словами для каждой темы. Их можно использовать как часть экзаменационного билета или как отдельное задание (предполагаемые пропуски слов в бланке задания выделены жирным шрифтом).

Тема 1.1. Сущность и содержание управления рисками

Вставьте пропущенные термины: «**Риск** — это влияние неопределенности на цели организации. Управление рисками направлено не на полное исключение рисков, а на обеспечение **разумной уверенности** в достижении целей. Ключевым понятием является **аппетит к риску** — уровень риска, который организация готова принять ради получения прибыли».

Тема 1.2. Факторы риска. Измерители

Вставьте пропущенные термины: «Факторы риска делятся на **внутренние** (зависящие от компании) и **внешние** (макроэкономические). Для оценки рисков используются измерители. **Вероятность** наступления события и величина возможного **ущерба** являются базовыми показателями. Ожидаемые годовые потери рассчитываются по формуле $ALE = SLE \times ARO$ ».

Тема 1.3. Идентификация и прогнозирование

Вставьте пропущенные термины: «Процесс выявления рисков называется **идентификацией**. Для этого часто используется метод **мозгового штурма**. После идентификации следует **прогнозирование** (оценка), где определяется вероятность и последствия. Для качественного прогнозирования применяется **сценарный анализ**, а для количественного — **анализ временных рядов**».

Тема 1.4. Управление рисками как система менеджмента

Вставьте пропущенные термины: «Современный подход предполагает, что управление рисками должно быть **интегрировано** во все бизнес-процессы. За общую стратегию отвечает **Совет директоров**, он же утверждает **аппетит к риску**. Ответственность за конкретные риски несут их **владельцы** — руководители бизнес-подразделений».

Тема 2.5. Прогнозирование риска

Вставьте пропущенные термины: «При прогнозировании финансовых показателей часто используется **анализ временных рядов**. Если данных недостаточно или ситуация уникальна, применяют экспертные методы, например, **метод Дельфи**. Для оценки влияния множества факторов на итог проекта используют имитационное моделирование по методу **Монте-Карло**».

Тема 2.6. Внедрение риск-ориентированного подхода

Вставьте пропущенные термины: «Внедрение РОП начинается с **аудита** текущей ситуации. Затем разрабатывается стратегический документ — **дорожная карта**. Перед масштабированием на всю компанию проводится **пилотный проект** в одном подразделении для проверки гипотез».

Тема 2.7. Мотивационные программы

Вставьте пропущенные термины: «Опасной практикой является премирование за простое отсутствие инцидентов, так как это стимулирует сотрудников скрывать мелкие проблемы. Правильнее поощрять **проактивное выявление** рисков. Важно учитывать эффект **морального риска**, когда защита от последствий поощряет более опасное поведение».

Тема 2.8. Внешние подрядчики и сообщества

Вставьте пропущенные термины: «При выборе внешнего консультанта ключевыми критериями являются его опыт в конкретной **отрасли** и наличие у команды международных сертификатов (**FRM**, **CERA**). Работа с подрядчиком требует строгого соблюдения договора (**контракта**) и защиты коммерческой тайны (**NDA**). Для обмена опытом специалист может участвовать в работе профессиональных сообществ».

Пример экзаменационного билета (Блок «Заполните пропуск»)

Инструкция: Внимательно прочитайте определение. Выберите один, наиболее подходящий по смыслу вариант ответа (а, б, в или г), который необходимо вставить в текст вместо пропуска.

Тема 1.1. Сущность и содержание управления рисками

Задание: «_____ — это влияние неопределенности на цели организации».

- а) Опасность;
- б) Риск;
- в) Угроза;
- г) Вероятность.

Тема 1.2. Факторы риска. Измерители и показатели

Задание: «Факторы риска делятся на _____ (зависящие от деятельности самой компании) и _____ (связанные с внешней средой: экономика, политика)».

- а) Внутренние, внешние;
- б) Постоянные, переменные;
- в) Финансовые, нефинансовые;
- г) Прогнозируемые, непрогнозируемые.

Тема 1.3. Идентификация и прогнозирование рисков

Задание: «Процесс выявления, распознавания и описания рисков называется _____».

- а) Оценка;
- б) Мониторинг;
- в) Идентификация;)
- г) Реагирование.

Тема 1.4. Управление рисками как система менеджмента

Задание: «Уровень риска, который организация готова принять для достижения своих целей, называется _____».

- а) Риск-толерантность;
- б) Риск-аппетит;
- в) Риск-профиль;
- г) Риск-лимит.

Тема 2.5. Прогнозирование риска

Задание: «Метод прогнозирования, основанный на описании нескольких логически последовательных вариантов будущего развития событий, называется _____».

- а) Анализ временных рядов;
- б) Сценарный анализ;
- в) Имитационное моделирование;
- г) Регрессионный анализ.

Тема 2.6. Внедрение риск-ориентированного подхода в организацию

Задание: «Документ, который формализует видение конечного результата и детальный план-график перехода компании к управлению на основе рисков, называется _____».

- а) Политика управления рисками;
- б) Дорожная карта;)
- в) Реестр рисков;
- г) Устав проекта.

Тема 2.7. Мотивационные программы и учёт рисков

Задание: «Ситуация, при которой защищенность от последствий риска (например, наличие страховки) стимулирует более рискованное поведение, называется _____».

- а) Эффект кобры;
- б) Моральный риск (*Moral Hazard*);
- в) Конфликт интересов;
- г) Субъективная оценка.

Тема 2.8. Внешние подрядчики и профессиональные сообщества

Задание: «Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации, которое заключается с внешним консультантом для защиты коммерческих тайн компании, называется _____».

- а) Договор оказания услуг;
- б) Соглашение об уровне сервиса (*SLA*);
- в) Соглашение о неразглашении (*NDA*);
- г) Лицензионное соглашение.

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, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области,	1-59

<i>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.</i>	
--	--

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

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. Балабин, А. А. Управление рисками : учебное пособие / А. А. Балабин. — Новосибирск : НГТУ, 2022. — 128 с. — ISBN 978-5-7782-4850-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/404744>
2. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование : учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 721 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17939-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568772>
3. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583504>

4. Дмитриева, С. И. Управление рисками : учебное пособие / С. И. Дмитриева. — Москва : СОЛОН-Пресс, 2022. — 104 с. — ISBN 978-5-91359-523-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/322355>
5. Колбин, В. В. Оценка и управление риском / В. В. Колбин, В. А. Ледовская. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 248 с. — ISBN 978-5-507-46864-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/322655>
6. Страхование и управление рисками : учебник для вузов / под редакцией Г. В. Черновой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 630 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20193-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583007>

8.2. Дополнительная литература

1. Калмыкова, И. Ю. Управление социальными рисками и кризисами : учебное пособие / И. Ю. Калмыкова, В. В. Калмыков, С. А. Цветков. — Москва : Дело РАНХиГС, 2021. — 140 с. — ISBN 978-5-907389-07-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/469616>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Орлова, В. В. Социальная безопасность современного крупного российского предприятия в рискогенном обществе (на материалах социологических исследований отдельных промышленных предприятий атомной отрасли) : монография / В. В. Орлова, А. П. Кареева. — Чебоксары : , 2023. — 232 с. — ISBN 978-5-907688-22-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/351101>
3. Проняева, Л. И. Управление финансовыми рисками в организациях электроэнергетической отрасли в условиях неопределенности : монография / Л. И. Проняева, А. С. Кретьова. — Москва : Дело РАНХиГС, 2025. — 168 с. — ISBN 978-5-93179-869-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/518885>
4. Фишхофф, Б. Риск: очень краткое введение : монография / Б. Фишхофф, Д. Кадвани. — Москва : Дело РАНХиГС, 2022. — 240 с. — ISBN 978-5-85006-260-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/198944>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) — URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/sistema_upravleniya_riskami/
2. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения»
3. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»,

представляющий общее руководство по риск-менеджменту

4. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска»
5. ГОСТ Р ИСО 31022-2025. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Руководство по менеджменту правовых рисков (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.08.2025 N 973-ст) — URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/sistema_upravleniya_riskami/

8.4. Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>
2. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com/>
3. ЭБС «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru/>
4. Научно-практический журнал «Проблемы анализа риска». URL: <https://www.risk-journal.com/jour>
5. Журнал «Управление финансовыми рисками». URL: <https://www.grebennikoff.ru/product/23/>
6. Научно-практический журнал «Стратегические решения и риск-менеджмент». URL: https://www.jsdrm.ru/jour?locale=ru_RU
7. Журнал «Методы менеджмента качества». URL: <https://ria-stk.ru/mmq/about.php>

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

Требования к аудиториям

Лекционные занятия: учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.

Семинарские (практические) занятия: аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).

Помещения для самостоятельной работы: читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

Требования к оборудованию

Доска (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.

Мультимедийный проектор – для демонстрации презентаций, видеоматериалов, нормативных документов.

Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории).

При необходимости – ноутбук или планшет для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

Требования к программному обеспечению

Пакет Microsoft Office (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц.

При наличии лицензий – специализированное ПО для специалистов в сфере маркетинга: профильное ПО (например: «1С:CRM», «Битрикс24», Сбер CRM в ознакомительном режиме).