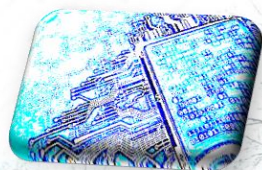




ФГБОУ ВО ПГУПС

**РИСК'Э-2025**



**ОПАРИН Сергей Геннадиевич**  
профессор Петербургского государственного университета путей  
сообщения Императора Александра I, член Наблюдательного  
совета РусРиска, член-корреспондент АВН, д.т.н., проф.

# ПРИНЦИП ПРИЗНАНИЯ ПРАВА НА РИСК В УСЛОВИЯХ БОЛЬШИХ ВЫЗОВОВ И ВЫЗОВОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

**13-14 ноября 2025 года**  
**Санкт-Петербург**

## БОЛЬШИЕ ВЫЗОВЫ

Стратегия научно-технологического развития РФ,  
утв. Указом Президента РФ от 28.02.2024 № 145

**Большие вызовы** - совокупность проблем, угроз и возможностей, сложность и масштаб которых таковы, что они не могут быть решены, устранены или реализованы исключительно за счет увеличения объема используемых ресурсов.

Большие вызовы создают **существенные риски** для общества, экономики, системы государственного управления, но одновременно представляют собой важный фактор для появления новых возможностей и перспектив научно-технологического развития

Указанную особенность следует учитывать при прогнозировании **устойчивого развития** хозяйствующих субъектов, управлении рисками и выборе критериев риска, в профессиональной и предпринимательской деятельности



## МЫ ЧАСТО ПРЯЧЕМ ГОЛОВУ В ПЕСОК...



Голову в песок и всё: спасен?  
Но страус не прячет голову в песок  
– ему просто нечем будет дышать!



Когда мы «прячем голову в песок»,  
мы просто добровольно  
подставляем свою З<sup>\*\*\*\*\*</sup> 1).

- 1) Термин древнерусского гражданского права, означающий наследство

*Энциклопедический словарь  
Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона*

## ВСЯ ЖИЗНЬ – УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ...

Вся жизнь – управление рисками,  
а не исключение рисков

*Уолтер Ристон*

- ❑ Суть этого фундаментального **принципа менеджмента риска** заключается в том, что полностью исключить риски невозможно:
  - ❖ любая деятельность сопряжена с неопределённостью;
  - ❖ цена риска часто требует значительных затрат и ресурсов;
  - ❖ риски все больше становятся источниками возможностей
- ❑ Вместо тщетных попыток избежать всех угроз разумнее:
  - ❖ идентифицировать потенциальные риски;
  - ❖ оценивать их вероятность и последствия;
  - ❖ разрабатывать стратегии изменения риска;
  - ❖ принимать обоснованные решения с учётом остаточного риска





## МИССИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА

### Предупреждён — значит вооружён

- **Миссия менеджмента риска**, на наш взгляд, состоит в *предупреждении* владельца риска и иных заинтересованных сторон о возможных последствиях влияния риска и *изменении риска* (при необходимости) для достижения поставленных целей в условиях неопределенности, больших вызовов и вызовов технологического развития



Предупреждён



Вооружен



Предупрежден и вооружен

... Не принимаю осторожность,  
Что стала трусостью уже.  
Входите в риск, как входят в должность,  
Когда та должность по душе!

*Андрей Дементьев, 1983 год*





## ПРАВО НА ОБОСНОВАННЫЙ РИСК

Закон РФ № 523-ФЗ от 28.12.2024 «О технологической политике в РФ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ», ст. 24, п.2, п.6

Под **правом на обоснованный риск** для агента развития технологий и получателя финансовых средств понимается **допущение возможности недостижения** агентом запланированных характеристик (эффектов) и обесценения активов получателя таких средств в связи с уровнем риска такой деятельности в пределах допустимого уровня риска и базовых критериев риска

При оценке эффективности финансирования проектов развития технологий необходимо учитывать **право на обоснованный риск** для агента развития технологий и получателя средств, направляемых на финансирование проектов развития технологий





## ПРИНЦИП ПРИЗНАНИЯ ПРАВА НА РИСК

Концепция технологического развития до 2030 года  
(утв. распоряжением Правительства РФ от 20.05.2023  
№ 1315-р)

**Право на риск** - допущение возможности недостижения запланированных эффектов от реализации инновационного проекта с использованием средств государственной поддержки в связи с высоким уровнем риска (неопределенности) инноваций

Одной из основных функций государства на третьем этапе технологического развития являются **принятие рисков** и части затрат при реализации отдельных долгосрочных некупаемых инновационных проектов

Одним из ключевых принципов технологического развития становится **принцип признания права на риск**, допускающий возможность недостижения запланированных результатов технологических работ, включая научно-исследовательские работы, при условии отсутствия умысла в таком недостижении

Создание на основе принципа права на риск **механизма конкуренции** технологических решений, в том числе при формировании портфеля проектов институтов инновационного развития



## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПА ПРАВА НА РИСК

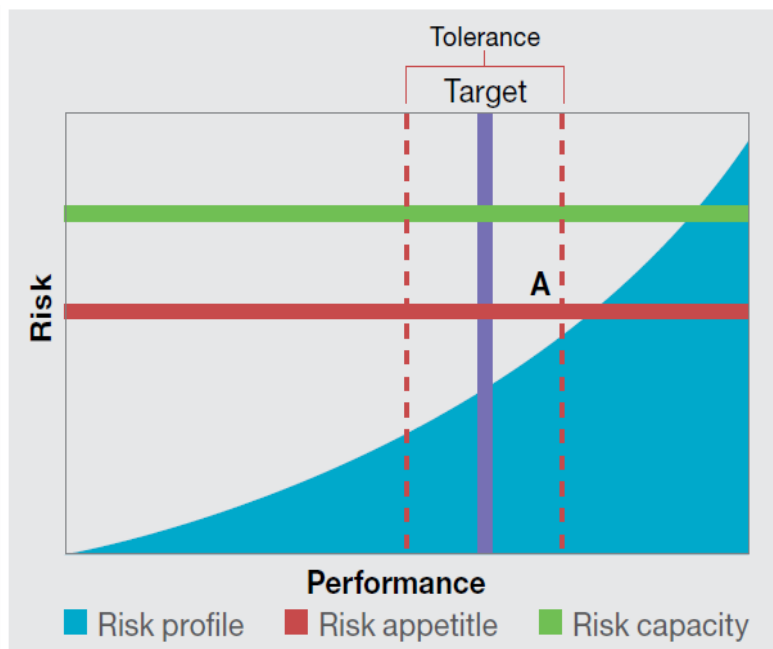


Альтернативы концепции интеграции НЕТ!



## ИНТЕГРАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ СО СТРАТЕГИЕЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**COSO Enterprise Risk Management 2017.  
Integrating with Strategy and Performance**  
/ Концептуальные основы управления рисками: Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности

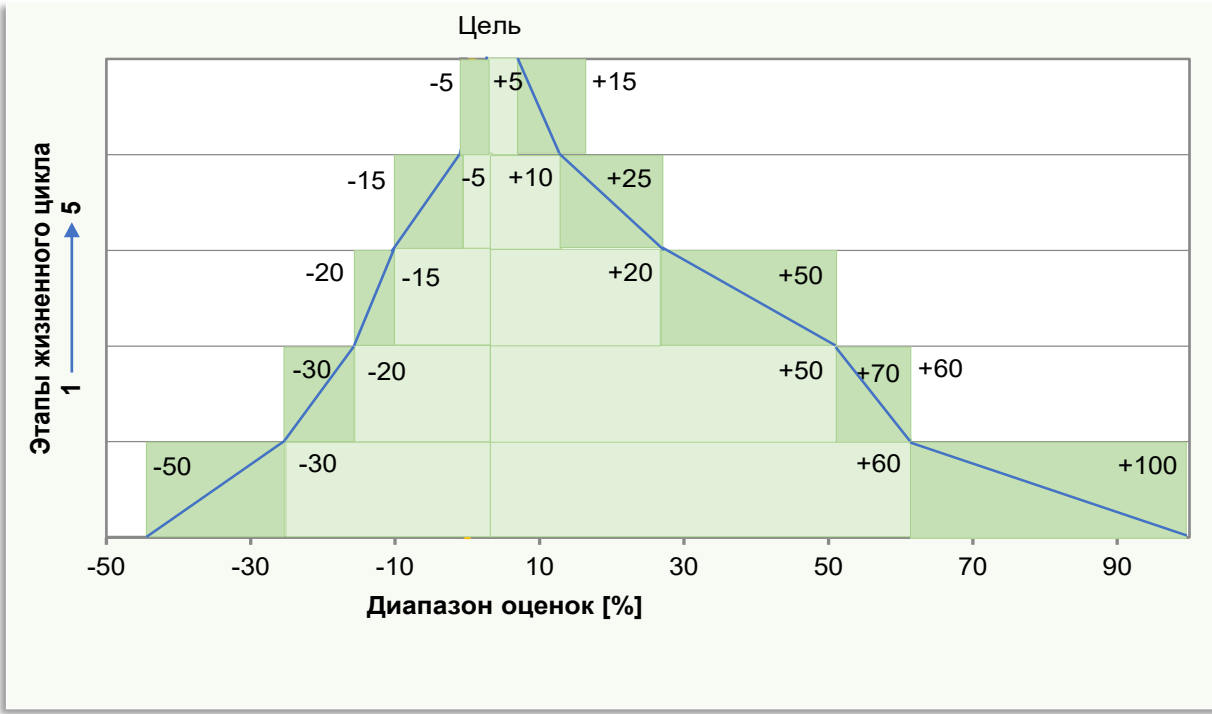


- ❑ Процесс управления рисками (УР) содействует созданию стоимости
- ❑ Недостаточно детально раскрыта связь УР с процессом создания стоимости и эффективностью
- ❑ Концепция недостаточно отражает подходы к количественной оценке рисков, вероятности и последствий
- ❑ Дальнейшее развитие включает практическое применение риск аппетита и внедрение УР в процессы стратегического планирования и управления эффективностью деятельности
- ❑ Отчетность должна быть сфокусирована на связи между стратегией, бизнес-целью, риском и эффективностью деятельности

## УЧЕТ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА (на примере управления рисками проектами)

Реализация принципа  
«ПРАВО НА РИСК»

1. Инициирование и создание концепции проекта (в т.ч. предпроектные проработки, определение требований и ожидаемых результатов, обоснование эффективности проекта)
2. Разработка проекта (проведение изысканий, проектирование, разработка конструкторской, проектной и рабочей документации)
3. Создание продукта проекта (производство, строительство, реконструкция, предварительные испытания и ввод в эксплуатацию)
4. Развертывание проекта (выпуск продукции, содержание, эксплуатация, реализация выгод и управление организационными изменениями)
5. Завершение проекта



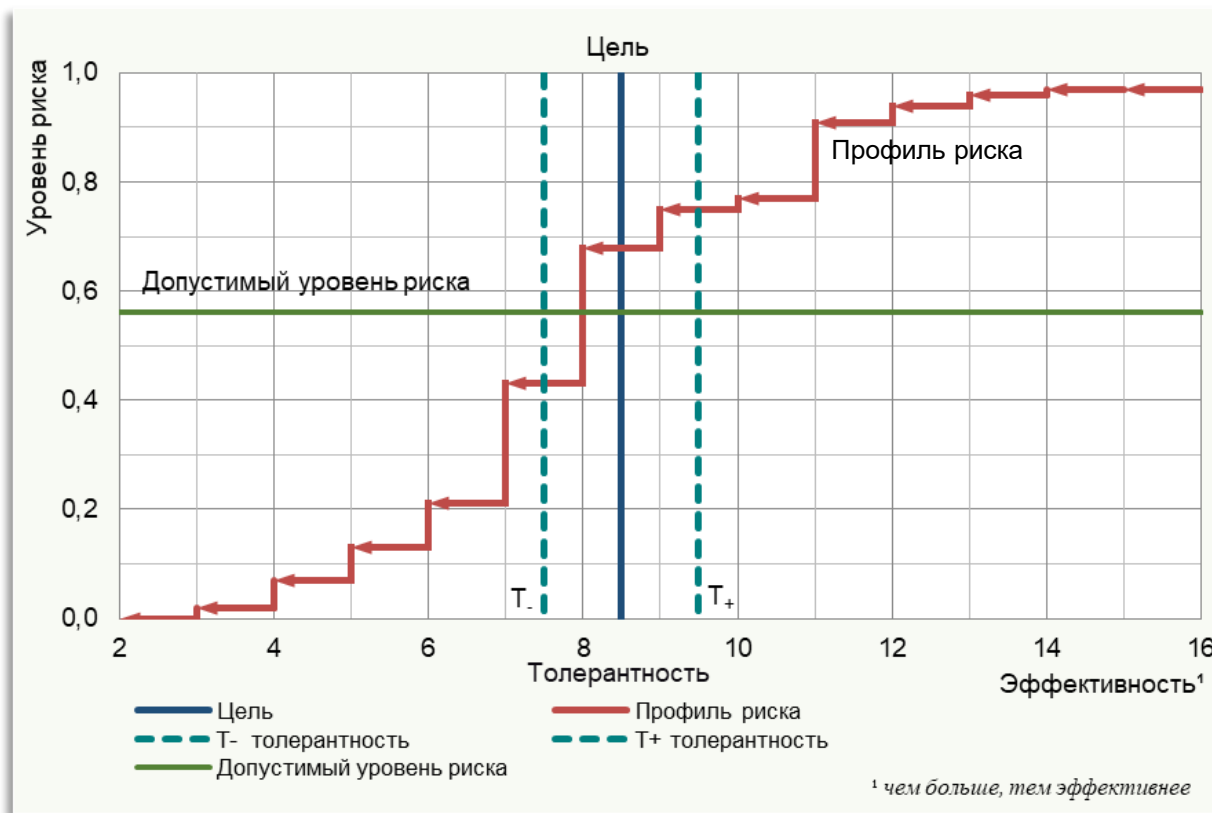
Уменьшение диапазон оценок ожидаемых целевых параметров на этапах жизненного цикла



КЛАССЫ ДОСТОВЕРНОСТИ ОЦЕНОК РИСКА  
(на примере управления рисками проектов)

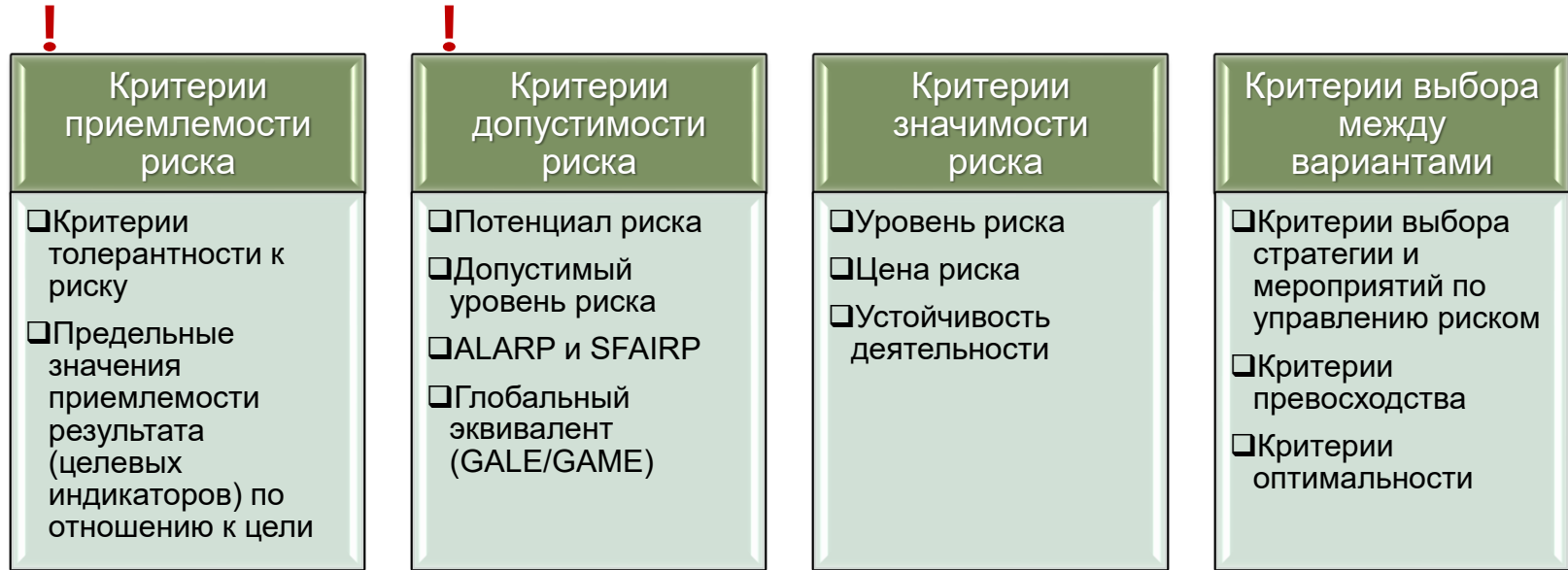
Класс достоверности	Диапазон оценок, %			Уровень достоверности, %
	Общий	В нижнем диапазоне	В верхнем диапазоне	
1	[-5; +15]	[-5; 0]	[+5; +15]	81-100
2	[-15; +25]	[-15; -5]	[+10; +25]	61-80
3	[-20; +50]	[-20; -15]	[+20; +50]	31-60
4	[-30; +60]	[-30; -20]	[+50; +60]	11-30
5	[-50; +100]	[-50; -30]	[-60; +100]	0-10

## НОВАЯ ЦИФРОВАЯ ГРАФИКА ИНТЕГРАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ



- *Толерантность к риску* характеризуется ценой риска и определяется предельными значениями приемлемости целевого параметра эффективности деятельности

## КРИТЕРИИ РИСКА



Постановление  
Правительства РФ от  
22.12.2020 № 2204

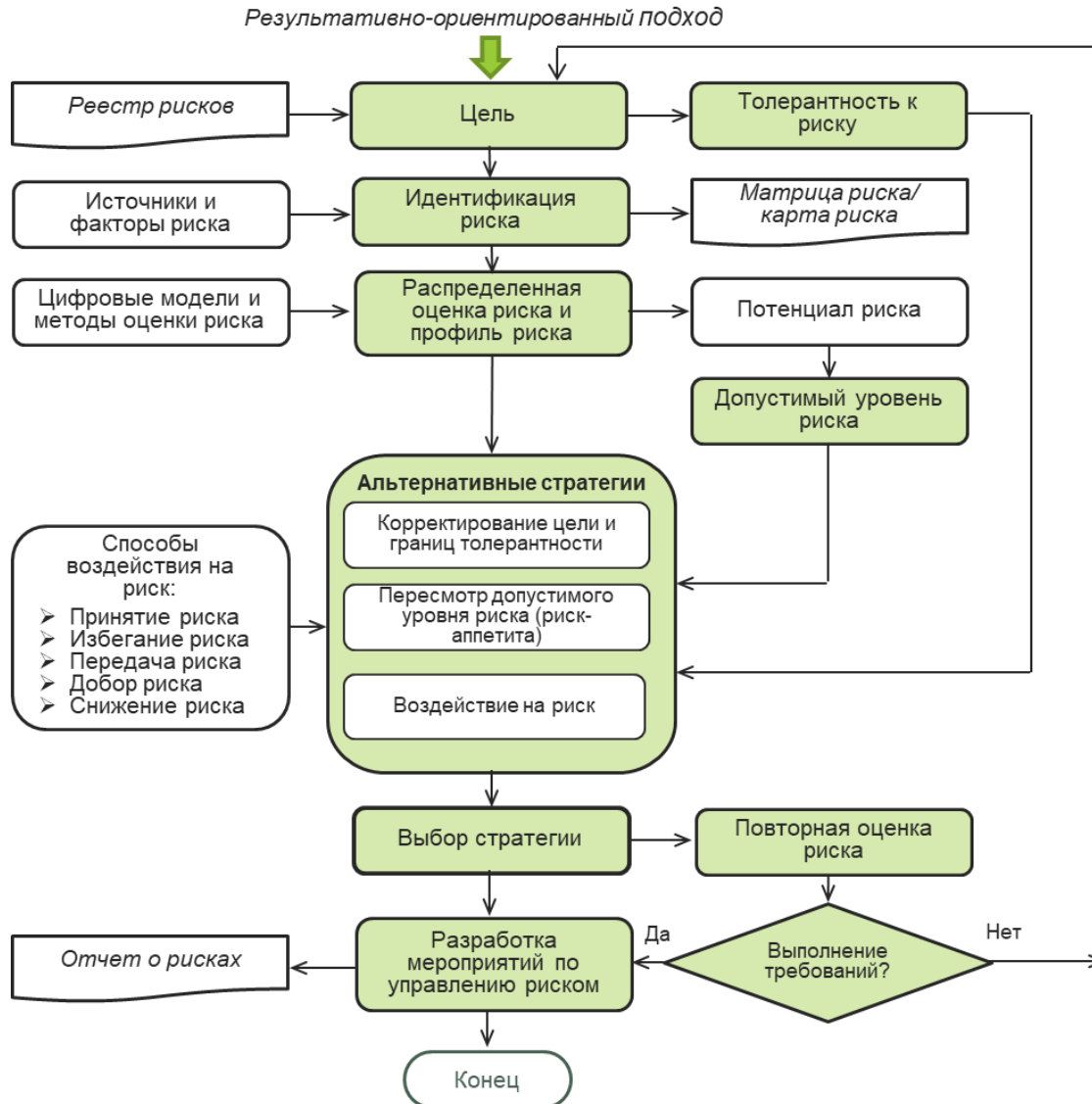
**Критерий риска:** Правило, признак, принцип, на основании которого формируется оценка существенности риска.

*Примечание - Критерии риска могут быть сформированы на основе стандартов, законов, политик и иных требований*

- Базовыми критериями риска** следует считать:
  - ❖ целевой характер оценки - оценка рисков осуществляется по отношению к конкретной цели проекта
  - ❖ временной характер оценки - для проведения оценки должен быть выбран конкретный прогнозный период, в котором оценивается риск
  - ❖ результатно-ориентированный подход - результатом оценки должна стать оценка влияния риска на цель



## ВЫБОР СТРАТЕГИИ



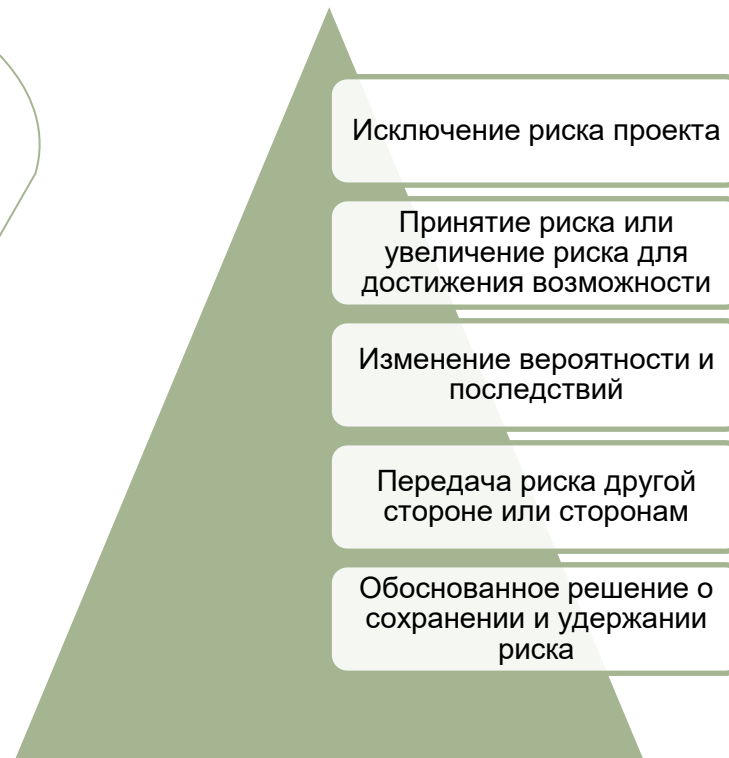
## УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ КАК ИЗМЕНЕНИЕ РИСКА

### *Стратегии управления риском*



Выбор стратегии УР

### *Способы воздействия на риск*





*Вся жизнь – управление рисками,  
а не исключение рисков  
Уолтер Ристон*

**Спасибо за внимание!**