



КОНСОРЦИУМ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ
КОМПАНИЙ РОССИИ

КРАТКАЯ СПРАВКА О МЕТОДОЛОГИИ ПРЕДИКТИВНОГО АНАЛИЗА РИСКОВ

© Консорциум технологических
компаний России (КТКР).
Все права защищены.

Москва 2026



КРАТКАЯ СПРАВКА О МЕТОДОЛОГИИ ПРЕДИКТИВНОГО АНАЛИЗА РИСКОВ

Оглавление

Назначение подхода	3
Что представляет собой методология	3
Как проводится анализ	4
Чем подход отличается от традиционного риск-менеджмента.....	5
Какие результаты получает организация	6
Практическая ценность для руководителя	6
Рекомендуемый следующий шаг.....	7

© Правовой режим использования материалов.

Материалы документа являются результатом интеллектуальной и аналитической деятельности Консорциума технологических компаний России (КТКР). Любое использование материалов, включая цитирование, распространение, публикацию, перепечатку и передачу третьим лицам, допускается исключительно с обязательным указанием КТКР в качестве источника и правообладателя.

© Консорциум технологических компаний России (КТКР). Все права защищены.

Москва 2026

Статус документа

Настоящая краткая справка является публичным описанием [Методологии предиктивного анализа рисков КТКР](#). Она раскрывает назначение, управленческую логику, порядок применения и состав возможного результата, но не содержит рабочие классификаторы, накопленные паттерны, правила сопоставления и иные элементы, необходимые для самостоятельного воспроизведения Методологии.

Назначение подхода

В крупных организациях уже существуют риск-менеджмент, внутренний контроль, финансовый анализ, проектные офисы, службы безопасности, ИТ-мониторинг, закупочные и производственные функции. Каждая из них, как правило, качественно анализирует собственный участок ответственности.

Однако общая картина может оставаться неполной, если значимые факты распределены между разными подразделениями, участниками, документами и информационными системами. В результате причина начинает формироваться в одном месте, последствия проявляются в другом, а связь между ними долго остаётся невидимой для организации. Именно поэтому крупные проблемы редко возникают внезапно: их признаки обычно существуют заранее, но не рассматриваются совместно.

Изменение технического решения может отдельно не выглядеть критичным. Задержка поставки, отклонение бюджета, нехватка специалистов, перенос согласования или рост нагрузки на ИТ-систему также могут восприниматься как управляемые локальные события. Однако их сочетание способно привести к срыву сроков, росту стоимости, потере маржинальности, остановке процесса или возникновению долгосрочной зависимости.

Ни одно подразделение при этом не обязательно допускает ошибку. Проблема возникает потому, что общая связь между известными фактами не имеет единого владельца.

Методология предиктивного анализа рисков предназначена для выявления таких связей до того, как последствия становятся очевидными, а возможность повлиять на ситуацию существенно сокращается.

Что представляет собой методология

Методология является подходом к раннему выявлению условий, внутри которых начинает формироваться будущая проблема.

Она работает не только с уже зарегистрированными рисками, нарушениями и отклонениями. Предметом анализа становятся слабые сигналы, решения, процессы, участники, ресурсы, внешние условия и зависимости между ними.

Методология сформирована на основе инженерно-системного подхода и обобщения закономерностей, выявленных в ходе многолетней работы со сложными федеральными, корпоративными и инфраструктурными проектами. Повторяющейся причиной крупных проблем становился не недостаток отдельных данных, а отсутствие механизма, соединяющего известные факты, решения и зависимости в единую картину возможных последствий.

Ключевым понятием является слепая зона.

Слепая зона представляет собой не отсутствие информации. Данные, отчёты и отдельные факты уже могут существовать. Однако их значение в совокупности ещё не распознано, а

возможное последствие не получило статуса риска и поэтому не рассматривается действующими процедурами управления.

Особое внимание уделяется участкам, где информация, ответственность и фактическая возможность повлиять на источник риска распределены между разными подразделениями, организациями или участниками проекта. В таких зонах может отсутствовать единый владелец общей ситуации: один участник располагает данными, другой принимает решение, третий отвечает за последствия, а четвёртый имеет возможность вмешаться.

Главный вопрос подхода формулируется следующим образом:

При каких условиях принятое сегодня разумное решение всё равно может привести к неправильному результату?

Такой вопрос позволяет проверить не только качество самого решения, но и скрытые зависимости, условия исполнения, внешние ограничения, побочные последствия и допущения, на которых оно основано.

Как проводится анализ

Работа начинается не с изучения всей организации, а с выбора одного конкретного участка: проекта, производственного процесса, поставки критического оборудования, подрядной цепочки, ИТ-контура, закупочной категории, международного направления или иного значимого решения.

Последовательность анализа включает фиксацию управленческого вопроса и исходной аналитической картины заказчика; квалификацию материалов и ограничений; построение карты сущностей и связей; выявление слабых сигналов и слепых зон; формирование и проверку гипотез и сценариев; оценку последствий и подготовку предиктивного заключения с вариантами управленческого действия.

КТКР использует собственную Систему предиктивных знаний, которая постоянно пополняется по результатам стратегического мониторинга, аналитической работы и практического применения Методологии. Она объединяет онтологии предметных областей, графы связей, методологическую матрицу зависимостей и рисков, проверенные паттерны, ранние индикаторы, сценарии последствий и банк аналитических вопросов.

Ежедневно отслеживаются официальные, регуляторные, технологические, отраслевые и другие открытые источники. Выявленные сигналы проходят проверку достоверности, управленческой значимости, повторяемости и связи с уже известными зависимостями. Только подтверждённые и обезличенные элементы пополняют методологическую матрицу, онтологическую модель и Базу предиктивных знаний.

Каждый новый анализ начинается не с чистого листа. Материалы заказчика сопоставляются с накопленным предиктивным знанием КТКР, что позволяет быстрее обнаруживать сходные конфигурации факторов и проверять связи, проявлявшиеся в других проектах, отраслях или во внешней среде.

ОТ ВХОДЯЩЕЙ ИНФОРМАЦИИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ РЕЗУЛЬТАТУ



Конфиденциальные материалы заказчика остаются в изолированном проектном контуре.

Внутренняя структура Системы предиктивных знаний, накопленные паттерны, классификаторы, правила сопоставления и процедуры верификации являются собственным интеллектуальным активом и практическим ноу-хау КТКР. Конфиденциальные данные заказчиков в общую систему не передаются. Инструменты искусственного интеллекта используются для поиска гипотез и аналогий, но не принимают управленческое решение и не заменяют экспертную проверку.

Чем подход отличается от традиционного риск-менеджмента

Традиционный риск-менеджмент преимущественно работает с известными категориями рисков, установленными показателями, зафиксированными отклонениями и утверждёнными процедурами реагирования.

Предиктивный подход переносит внимание с последующего реагирования на опережающее управление условиями, внутри которых риск только начинает формироваться.

Он ищет условия и сочетания факторов, которые ещё не стали зарегистрированным риском, но уже способны повлиять на стоимость, сроки, устойчивость, управляемость или результат проекта.

Поэтому методология не заменяет действующие системы анализа, контроля и риск-менеджмента. Она использует их данные и выводы для проверки полноты общей управленческой картины.

Методология не сводится к применению искусственного интеллекта, графов связей, онтологий или платформ данных. Эти технологии являются инструментами. Собственное содержание подхода заключается в правилах постановки управленческого вопроса, выявления слепых зон, проверки зависимостей, разграничения фактов и гипотез, оценки последствий и перевода аналитического вывода в управленческое действие.

Различие можно сформулировать просто:

Существующие системы показывают, что происходит внутри отдельных функций. Предиктивный подход показывает, к чему может привести их сочетание.

Какие результаты получает организация

Результат зависит от глубины и качества предоставленных данных.

На уровне документов, таблиц и пояснений специалистов организация может получить:

- карту основных участников, процессов и зависимостей;
- выявленные слабые сигналы и слепые зоны;
- связи, которые ранее не рассматривались совместно;
- сценарии сохранения текущей траектории и её ухудшения;
- возможные последствия для сроков, стоимости, устойчивости и управляемости;
- перечень недостающих данных;
- варианты управленческих действий;
- условия, при которых решение необходимо пересмотреть;
- сильнейшее основание отказаться от рекомендуемого варианта.

В итоговом заключении отдельно фиксируются подтверждённые факты, аналитические выводы, рабочие гипотезы и вопросы, по которым пока недостаточно данных. Это позволяет не смешивать доказанные обстоятельства с предположениями и не создавать завышенных ожиданий.

При наличии регулярных выгрузок или подключения к согласованным источникам можно дополнительно проверять повторяемость сигналов, динамику отклонений и воспроизводимость аналитического результата.

Глубина обещаний всегда должна соответствовать глубине доступных данных. Работа по отдельным документам не должна выдаваться за промышленную систему или доказанный экономический эффект.

Практическая ценность для руководителя

Методология помогает руководителю раньше ответить на вопросы, которые редко имеют одного владельца внутри организации:

- Какие известные факты приобретают другое значение, если рассматривать их совместно?
- Где несколько локально рациональных решений создают общий негативный результат?
- Какие внешние зависимости не учтены в текущем плане?
- Какие последствия ещё не отражены в реестрах рисков и отчётности?
- Какие допущения проекта могут оказаться неверными?
- В какой точке ещё можно изменить траекторию без резкого роста стоимости и организационных потерь?

Практический результат заключается не в увеличении количества отчётов, а в расширении окна управленческого манёвра. Чем раньше организация видит формирующуюся зависимость, тем больше у руководителя вариантов действия и тем ниже вероятность перехода к аварийному реагированию.

При последовательном применении подхода организация получает способность работать не только с последствиями ошибок, но и с условиями, внутри которых они возникают. Это позволяет накапливать знания о повторяющихся зависимостях, быстрее распознавать сходные конфигурации в новых проектах и принимать решения до перехода ситуации в критическую фазу.

Рекомендуемый следующий шаг

Для первичного применения подхода целесообразно выбрать один значимый проект, процесс или управленческое решение, где цена ошибки, задержки или неполной картины достаточно высока. Такой формат позволяет получить самостоятельный управленческий результат по конкретному вопросу, сопоставить его с выводами действующих подразделений и определить необходимость дальнейшего анализа без попытки сразу охватить всю организацию.

Для начала необходимо определить:

- один проект, процесс или управленческое решение;
- конкретный вопрос, на который должен ответить анализ;
- перечень доступных документов, таблиц или выгрузок;
- ответственного сотрудника, способного пояснить содержание материалов;
- руководителя, который будет использовать результат.

После предварительного изучения материалов фиксируются границы работы, допустимый уровень выводов, срок и состав итогового результата.

Различие можно сформулировать просто:

Такой формат позволяет оценить практическую ценность подхода на реальной задаче организации без замены действующих подразделений, масштабного внедрения и подключения ко всем информационным системам на первом этапе.