



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**PROGRESS**  
PROTECTING GLOBAL RIGHTS



**Freedom House**

# ПЛАНИРОВАНИЕ РИСКОВ ПРОЕКТОВ

## РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРОВ



ПЛАНИРОВАНИЕ РИСКОВ ПРОЕКТОВ:  
РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРОВ

*Изображение на обложке:*

*Медицинские работники в Танзании учатся, как защищать себя и пациентов от COVID-19 и других инфекций, апрель 2020 г. (Автор: USAID)*

# Введение

## Для кого предназначено данное руководство и как им пользоваться

В настоящем руководстве предпринята попытка устранить некоторые пробелы в знаниях и практике управления проектами, которые были выявлены в ходе оценки программ пяти организаций-исполнителей, финансируемых USAID. В документе приводятся основные понятия и групповые упражнения для семинара, рассчитанного на половину дня, который может послужить отправной точкой для команд, разрабатывающих планы реализации новых проектов или пересматривающих текущие инициативы. Если применимо, в документе отмечены варианты расширения.

Для того чтобы семинар был максимально эффективным, он должен быть посвящен конкретному проекту, чтобы полученные знания сразу же можно было использовать для планирования и реализации. Мы рекомендуем проводить семинар в самом начале работы над новым проектом или не позднее первых 60 дней после получения гранта.

В состав участников должна входить команда проекта, включая назначенных сотрудников, ответственных за мониторинг, оценку и обучение (MEL), безопасность и обеспечение соответствия требованиям. В случае с крупными, резонансными или политически значимыми проектами, а также для анализа на уровне портфеля необходимо также пригласить представителя агентства-донора. Всегда полезно привлекать к участию в семинаре местных партнеров, которые будут играть существенную роль в реализации проекта. Однако размер группы должен быть ограничен: в идеальном варианте в ней должно быть не более 10–12 человек, чтобы у каждого была возможность внести свой вклад.

Фасилитатором процесса должен быть человек, не входящий в команду проекта и обладающий опытом в разработке и реализации программ. Неважно, представляет ли фасилитатор группу по мониторингу, оценке и обучению (MEL), главный офис управления проектами или другую команду программы — он должен иметь рабочее понимание цикла управления проектом и опыт в организации обучения взрослых.

В качестве базового инструмента в настоящем руководстве отражены лишь основы планирования управления рисками, почерпнутые из стандартов, разработанных Институтом управления проектами и адаптированных Freedom House. Мы призываем пользователей настоящего руководства изучить дополнительные ресурсы и расширить собственные подходы к планированию и управлению рисками, документируя и распространяя их для институционального и отраслевого обучения.

## Методологические рекомендации

В настоящем руководстве сначала рассматриваются некоторые ключевые понятия и общие рекомендации по планированию рисков через призму общего процесса управления проектами. Затем информация разбивается на три тематических практических семинара: «Обзор процесса», «Анализ рисков» и «Меры реагирования на риски», каждый из которых включает материалы и упражнения для участников. Фасилитатор может выбрать формат презентации и конкретные фрагменты информации, исходя из базовых знаний участников и имеющегося времени.

Для того чтобы настоящее руководство могло быть полезным для распределенных команд, в нем содержатся инструкции по проведению онлайн-семинаров, которые могут быть легко адаптированы и для мероприятий в очной форме. В приложениях содержатся шаблоны и визуальные материалы, которые, в зависимости от формата семинара, можно продемонстрировать (с минимальной адаптацией или без адаптации) в презентациях, на флипчартах или на доске.

Рекомендуемое время проведения каждого модуля основано на предыдущем опыте Freedom House в проведении подобных семинаров внутри организации и учитывает обсуждение теории и групповые упражнения. Настоящее руководство не включает в себя время на тестирование технологий, знакомство участников, определение правил и отработку навыков использования виртуальных инструментов.

# Определения

Стандартизация понимания рисков в периодических отчетах помогает собрать сопоставимые данные, провести анализ и лучше подготовиться к управлению рисками в будущих проектах. Изучая отчеты исполнителей проектов, компания Freedom House обратила внимание, что группы проектов используют для обсуждения рисков разную терминологию, часто смешивая события риска, их воздействия и стратегии управления. Например, термин «снижение» часто используется для определения любых действий в ответ на событие риска. Между тем, снижение — это лишь одна из пяти стратегий управления рисками. Также мы заметили, что исполнители широко используют слово «вызов» для описания как отдельных событий риска, так и их воздействий.

Используя стандартизированный лексикон по управлению рисками, команды проектов получают больше возможностей для структурированного мышления о рисках и отражения всего многообразия возможных и фактических рисков, с которыми организации могут столкнуться при работе над проектами. Такой системный подход очень важен для планирования действий по реагированию и заблаговременного распределения ресурсов — это помогает командам стать более устойчивыми в условиях все более сложной и неопределенной среды, в которой работают программы по поддержке демократии, управления и прав человека (DRG).

Определения, используемые в настоящем руководстве, являются адаптированными терминами, используемыми для управления проектами Института управления проектами<sup>1</sup>, и терминами, используемыми во внутренней практике Freedom House.

**Риск** — это неопределенное событие или условие, которое, в случае наступления, положительно или отрицательно влияет на одну или несколько целей проекта. Отрицательные риски называются *угрозами*, а положительные риски — *возможностями*. Риски можно разделить на более широкие категории, как правило в зависимости от источника, которые могут быть свойственны отдельному проекту или быть общими для всей организации. Например, USAID подразделяет риски на программные, фидуциарные, репутационные, юридические, связанные с безопасностью, человеческим капиталом, информационными технологиями и операционные.<sup>2</sup>

**Источник риска** — это процесс, документ, исполнитель, относящиеся к конкретному проекту, или внешнее событие, в результате которого могут возникнуть отдельные риски. Знание источника риска и уровня контроля над проектом позволяет командам проактивно и осознанно выбирать и реализовывать стратегии реагирования на риски.

**Воздействие риска** — последствия возникшего риска для проекта. Воздействие риска зависит от контекста проекта и отражает

склонность к риску, а допустимый совокупный риск зависит от исполнителя и ключевых заинтересованных сторон. Для определения применимости и/или степени воздействия отдельных событий риска на проект необходимо определить воздействие риска в зависимости от контекста и партнеров.

**Стратегия реагирования на риски** — стратегия реагирования на известные риски, обычно представленная как компонент плана управления проектом, в котором описывается, каким образом будет строиться и осуществляться деятельность по управлению рисками. Стратегии реагирования на угрозы включают в себя уклонение, эскалацию, передачу, снижение и принятие риска. Стратегии реагирования на возможности включают использование, эскалацию, обмен, усиление и принятие.

## Что такое цикл управления рисками и какое место он занимает в проекте?

Проекты не реализуются в вакууме: контекст всегда представляет определенную степень неопределенности, которая может меняться с течением времени. Таким образом, планирование и управление рисками являются неотъемлемой частью цикла управления проектом. Шаги по определению и анализу рисков, выбор и планирование стратегий реагирования должны систематически проводиться на протяжении всего жизненного цикла проекта (см. Приложение А), и эти действия должны быть заранее спланированы и доведены до сведения заинтересованных сторон проекта, например в процессе разработки годового плана работы.

Частота и формат мероприятий по управлению рисками будут отличаться в зависимости от подхода к разработке проекта, но основные рекомендации одинаково применимы к прогнозируемым (т. е. «каскадным»), адаптивным (т. е. «гибким») и гибридным циклам проектов:

1. Риски должны быть определены и проанализированы до начала работ по проекту и подлежат периодическому пересмотру.
2. Стратегии реагирования на риски должны быть разработаны заранее и подлежат систематическому пересмотру.
3. Деятельность и обязанности по мониторингу рисков должны быть четко распределены и обязательны к выполнению.
4. Ретроспективный анализ актуализированных рисков, реагирования и извлеченных уроков должен проводиться на регулярной основе и приводить к документированным действиям, которые в дальнейшем могут быть включены в план управления рисками.

### Процесс управления рисками



Например, план управления рисками по конкретному проекту должен быть разработан в течение двухмесячного начального периода проекта и пересматриваться на логических этапах проекта (например, ежеквартально, ежегодно или после определенных этапов), в зависимости от предсказуемости операционной среды. Постоянный мониторинг и анализ рисков можно включить в стандартную деятельность по управлению проектом, например в качестве пункта для обсуждения на совещаниях по поддержке проекта или в качестве предварительного условия для каждого спринта. Наконец, документирование уроков, извлеченных в результате реагирования на риски, также должно происходить в предсказуемые моменты жизненного цикла проекта, например после каждого основного этапа деятельности, ежегодно и в конце

### План управления рисками

Команды проектов должны разработать и периодически пересматривать План управления рисками — основополагающий документ проекта, который, как минимум, должен включать описание общего подхода к управлению рисками, определения воздействия рисков на конкретный проект, обсуждение известных рисков проекта, описание стратегий и действий по реагированию на риски, порядок задействования ресурсов, доступных для реагирования на риски, и должности в команде проекта, ответственные за реагирование на риски.

В практическом плане управления рисками также определяются полномочия по принятию решений разных членов команды проекта и других заинтересованных сторон, четко определяются сроки проведения ретроспективных обзоров и пересмотров, а также включает в себя проведение специфических для проекта

стандартных операционных процедур проекта для управления рисками с высокой вероятностью и высокой степенью воздействия (например, протокол безопасной связи, протокол проверки бенефициаров и т. д.).

В составлении плана могут участвовать несколько членов команды, однако мы рекомендуем, чтобы эту задачу выполняли руководители проекта или специально назначенные старшие члены команды. Например, руководитель проекта определяет план и представляет логику команде проекта; команда и другие заинтересованные стороны участвуют в процессе анализа рисков; а затем руководитель проекта включает содержание в план, проводя еще один раунд проверки. План подлежит рассмотрению и утверждению в соответствии с политикой организации. В некоторых случаях агентства-доноры также могут принимать участие в рассмотрении и утверждении планов.

### Учет бюджетирования и логистики

Каким бы простым ни был проект, реагирование на предсказуемые риски, а также итеративный анализ рисков и планирование требуют выделения ресурсов проекта. Если не выделить средства на управление рисками, руководителю проекта, возможно, в дальнейшем придется принимать сложные решения и отвлекать ценные средства от деятельности или функций управления реагированием на риски.

Последствия для бюджета и логистики необходимо учесть еще на этапе разработки проекта. После предварительной оценки рисков

анализов и выявление наиболее приоритетных рисков — команда разработчиков проекта должна разработать планы действий на случай непредвиденных обстоятельств и рассчитать расходы на их реализацию. Элементы затрат должны быть разбиты по категориям бюджета, например:

- **Персонал:** как изменится уровень усилий отдельных участников проекта для управления этим риском, например для увеличения ежедневного общения и координации с заинтересованными сторонами?
- **Перемещения:** потребуются ли командировки и проживание в рамках реагирования на риск, например для временного переезда?
- **Договоры:** будут ли передаваться на субподряд третьим сторонам какие-либо задачи, связанные с реагированием на риски, например задачи по логистике и обеспечению безопасности конкретного мероприятия?
- **Прочие прямые расходы:** будут ли изменены расходы на офис, охрану или мероприятия, например для покрытия потерь в связи с местными курсами обмена валюты или для усиления безопасности мероприятия?

Рекомендуется, чтобы в проектах был предусмотрен *специальный резерв* на случай непредвиденных обстоятельств, предназначенный для реагирования на предсказуемые риски с высоким уровнем воздействия. Эти резервы следует задействовать только

в случае реализации выявленных рисков. Если прогнозируемые риски больше не вероятны, следует перераспределить эти ресурсы на другие нужды проекта, проконсультировавшись с донором. Если бюджеты слишком ограничены, в планах действий на случай непредвиденных обстоятельств следует предусмотреть, как будут перераспределены средства проекта в ответ на реализовавшиеся риски.

Например, в некоторых чувствительных политических контекстах, где правозащитники во время работы постоянно рискуют своей физической безопасностью, Freedom House выделяет средства на экстренное перемещение наиболее уязвимых партнеров проекта в случае преследования. Стоимость одного такого случая может достигать 10 000 долларов. Некоторые доноры дают указания по включению в бюджеты проектов резервов на непредвиденные расходы; например, проекты, финансируемые Европейской службой по внешним делам, могут включать до 5% прямых расходов на непредвиденные нужды.<sup>3</sup>

В случае рисков, затрагивающих несколько проектов, затраты на реагирование должны быть пропорционально распределены между всеми проектами. Непредсказуемые риски, не относящиеся к конкретному проекту, лучше всего устранять на уровне предприятия, задействуя управленческие резервы

# Модуль 1: Процесс управления рисками и определение рисков

## Примечание для фасилитатора:

Используйте первый модуль как возможность проанализировать или представить широкий обзор процесса управления рисками на протяжении всего жизненного цикла проекта. Используйте визуализацию, представленную в Приложении А к настоящему модулю и на протяжении всего семинара, чтобы продемонстрировать, на каком этапе процесса планирования вы находитесь. На данный обзор отводится до 20 минут; время, затраченное на теорию, будет зависеть от базовых знаний участников.

## Обзор:

Мы часто обсуждаем риски проектов в контексте безопасности — будь то безопасность бенефициаров, безопасность персонала или организационная безопасность. Понятия риска и безопасности очень тесно связаны между собой. *Риск* — это неопределенность, которая в случае возникновения оказывает воздействие на цели проекта. Риски могут быть положительными (возможности) и отрицательными (угрозы). Исполнители имеют разный допустимый совокупный риск — они готовы принять разную степень неопределенности в зависимости от ожидаемого вознаграждения. *Безопасность* — это качество или состояние нахождения вне опасности. Таким образом, когда мы говорим о рисках только через призму безопасности, мы ограничиваемся обсуждением только угроз, упуская из виду возможности.

Ни один проект не обходится без рисков; вопрос в том, как на них реагировать? А еще лучше — как подготовиться к угрозам и возможностям таким образом, чтобы получить максимальное вознаграждение и минимизировать ущерб для проекта? Процедуры планирования и управления рисками помогают нам заблаговременно предвидеть угрозы и возможности, распределять ресурсы таким образом, чтобы лучше ориентироваться в них, минимизировать время реагирования и оптимизировать процесс обучения, чтобы исключить повторение ошибок прошлого в будущем. Управление рисками — это непрерывный, никогда не заканчивающийся процесс, который начинается с момента создания проекта, продолжается на протяжении всего цикла проекта и заканчивается только после закрытия проекта (см. *Что такое цикл управления рисками и какое место он занимает в проекте?*). Как и в любом другом процессе управления,

планирование и управление рисками всегда необходимо документировать, чтобы ускорить принятие решений, оптимизировать обучение группы проекта и обеспечить передачу знаний внутри учреждения.

## Процесс управления рисками:

Процесс управления рисками обычно состоит из пяти этапов, которые циклически повторяются на протяжении всего проекта.<sup>4</sup>

- **Планирование управления рисками:** руководители проектов целенаправленно выделяют время на определение своего подхода к управлению рисками, устанавливают сроки и уровень вовлеченности команды, а также предварительно определяют объем работ по *Плану управления рисками*.
- **Определение рисков:** команды проектов выявляют целенаправленные действия по выявлению реальных рисков, как вредных, так и полезных, связанных с конкретным проектом. Команды могут использовать мозговую штурм, анализ документов, SWOT-анализ, интервью с экспертами, анализ первопричин, метод генерации идей Кроуфорда и многие другие инструменты для составления широкого списка рисков, связанных с проектом.
- **Анализ рисков:** команды проектов проводят качественный и количественный анализ выявленных рисков. Качественный анализ часто включает в себя оценку уровня вероятности каждого риска, его воздействия на проект и других параметров, позволяя определить степень приоритета рисков. Количественный анализ используется для присвоения наиболее значимым рискам метрических значений для того, чтобы определить вероятность достижения целей проекта или обосновать выделение резервов на случай непредвиденных обстоятельств в крупномасштабных проектах, основанных на данных.<sup>5</sup>
- **Планирование реагирования на риски:** команды проектов определяют общие стратегии и конкретные шаги по реагированию на выявленные риски, определяют необходимые ресурсы и распределяют обязанности по их выполнению.
- **Мониторинг и контроль рисков:** группы проектов реализуют план управления рисками и готовят содержательную вспомогательную документацию для ведения учета и обучения.

### Процесс управления рисками



На этом семинаре рассматривается шаг 1 (планирование управления рисками), и основное внимание уделяется шагам 2–4 (определение рисков, их анализ и планирование реагирования на риски).

**Следующий шаг:** выполнение *упражнения 1: Определение рисков для проекта*.

# Упражнение 1: определение рисков для проекта

## Продолжительность:

приблизительно 30 минут

## Инструменты:

виртуальная доска с возможностью многопользовательской работы (например, Microsoft Teams Whiteboard, Miro, Google Jamboard или аналогичная платформа)

## Цель:

участники коллективно определяют как можно больше известных рисков для проекта и изучают разные интерпретации рисков каждым членом команды.

## Необходимые знания:

- понимание понятия *риска* в контексте проекта.
- Понимание процесса управления рисками.

## Руководство для фасилитатора:

Шаг (продолжительность)	Действия	Подсказки	Примечания
1 (2–3 мин)	Анализ целей и задач конкретного проекта.	Используйте материалы по проекту.	- Расположите эти элементы на отдельном слайде или в углу виртуальной доски для быстрого использования в течение всего семинара.
2 (5 мин)	Попросите участников провести мозговой штурм по как можно большему числу разных рисков, которые могут повлиять на конкретный проект.	- <i>Какие риски могут подорвать успех проекта?</i>	- Участники пишут по одной идее на виртуальной самоклеющейся заметке или в текстовом поле прямо на виртуальной доске. - Участники работают индивидуально. Обсуждение на данном этапе не производится.
3 (15 мин)	Просмотрите самоклеющиеся заметки вместе с участниками и попросите их подробно изложить их идеи.	- <i>Почему это является риском для проекта?</i> - <i>Этот риск положительный или отрицательный?</i>	- Сосредоточьтесь на идеях, которые встречаются чаще других, и тех, которые кажутся уникальными. - Попросите 4–5 добровольцев рассказать о себе. - Позволяйте обсуждать, соглашаться или не соглашаться, стремясь к ясности логики.
4 (5–7 мин)	Консолидируйте идеи, добавляя или удаляя любые самоклеющиеся заметки.	- <i>Есть ли что-нибудь, что вы хотели бы добавить или убрать с доски после этого обсуждения?</i>	- Если есть разногласия или опасения, дайте время на обсуждение.

## Варианты:

- Если позволяет время, вместо индивидуального мозгового штурма команда может провести полный SWOT-анализ, основанный на глубоком понимании условий работы участников. *Угрозы* и *возможности*, выявленные в ходе SWOT-анализа, являются основой для дополнительного анализа.
- Если имеются другие источники информации о прошлом опыте (например, извлеченные уроки, интервью с заинтересованными сторонами, оценки проектов и т. д.), фасилитатор может предложить список рисков, которые ранее возникали в аналогичных контекстах, и попросить участников высказать свое мнение.
- Если нужно, для планирования рисков упражнение можно явным образом направить не только на *угрозы*, но также и на *возможности*. В этом случае шаг 2 можно изложить более подробно, включив в него вопрос «*Какие непрогнозируемые факторы могут повысить успешность проекта?*»

**Следующий шаг:** переход к [модулю 2: Анализ рисков](#).

## Модуль 2: анализ рисков.

### Примечание для фасилитатора:

На просмотр контента отводится до 20 минут.

### Обзор:

После определения различных возможных рисков для проекта, следующим шагом в процессе планирования является проведение качественного анализа (визуализацию см. в Приложении А). Качественный анализ позволяет командам проектов дополнительно описать и сгруппировать риски по различным параметрам, что впоследствии позволяет определить приоритет мер реагирования и необходимость в специализированных ресурсах. Это также позволяет команде проекта со временем узнать, какие виды рисков с большей вероятностью могут возникнуть в тех или иных условиях. Наиболее распространенными параметрами для анализа являются вероятность и воздействие, но в комплексном анализе также могут учитываться контролируемость, выявляемость, близость (степень удаления от источника риска), сходство (предполагаемое воздействие на отдельные заинтересованные стороны) и другие параметры.<sup>6</sup>

### Источники риска:

Самым основным типом анализа является *категоризация* рисков по источнику. В целом, любая классификация и систематизация источников может начинаться с самого высокого уровня. Являются ли источники риска внутренними или внешними по отношению к проекту? Затем источники можно сузить по широким категориям, например юридическим, финансовым, технологическим, человеческим и т. д. При анализе программ Freedom House, финансируемых USAID, почти каждый третий риск исходил от партнеров или бенефициаров проекта, затем следовали политическая обстановка (примерно в одном из шести случаев) и глобальные события (примерно в одном из восьми случаев). Другими источниками риска, часто упоминаемыми в проектах DRG, являются местные нормы, технологии, внутренние правила и процедуры, объем проекта и требования к командировкам (см. Приложение В).

Знание источника имеет решающее значение для управления рисками; в зависимости от уровня контроля над источником команды могут выбрать соответствующую стратегию реагирования на риски. Источники рисков внутри проекта и под высокой степенью контроля,

например структуры управления или масштабы проекта, должны легче прогнозироваться и управляться. Чем ниже уровень контроля, тем больше вероятность того, что от риска невозможно уклониться полностью, а это значит, что в качестве стратегий реагирования на риски необходимо планировать меры по их снижению, принятию

или передаче. Чем ниже уровень контроля над конкретным источником риска, тем больше будут затраты на воздействие на этот источник (финансовые, человеческие или временные).

Команды должны уделять особое внимание разработке стратегий управления и выделению ресурсов для рисков, на которые сотрудники проекта не могут повлиять — от отсутствия интернета и отказов в выдаче туристических виз до обременительных процедур регистрации на местах и массовых беспорядков.

### Воздействие и вероятность:

в большинстве организаций существует единый подход к оценке *вероятности* с использованием единой шкалы и определений (например, удаленная-низкая-умеренная-высокая). Однако определение *воздействия* должно быть разработано для каждого проекта отдельно (см. шаблон в Приложении С). В анализе отчетов о программах, проведенном Freedom House, потенциальное воздействие конкретных событий риска варьировалось в широких пределах: от неправильного распределения ресурсов проекта или неспособности точно отразить потребности при разработке мероприятий до приостановки деятельности и полной неспособности достичь желаемых результатов проекта. В прогнозируемом цикле проекта невозможность реализации мероприятий проекта может иметь большое воздействие на проект; однако в динамичном цикле проекта это последствие будет незначительным по причине динамичной природы проекта.

Матрица «Воздействие-вероятность» (см. шаблон в Приложении D) является наиболее часто используемым инструментом для определения приоритета реагирования на риски на основе этих двух параметров. В условиях жестких репрессий или нестабильности может оказаться более полезным взвешивать последствия, а не вероятности, что означает, что некоторые риски, хотя и менее вероятные, могут иметь разрушительные последствия для проекта, и их не следует объединять с рисками, которые весьма вероятны, но незначительны по своим последствиям.

Матрица «Воздействие-вероятность»

		ВОЗДЕЙСТВИЕ		
		Высокое (6)	Среднее (4)	Низкое (2)
Вероятность	Высокая (4)	1-й приоритет	3-й приоритет	позже
	Умеренный (3)	2-й приоритет	4-й приоритет	позже
	Низкая (2)	4-й приоритет	позже	позже

Следующий шаг: выполнение *упражнения 2: Анализ рисков*.

## Упражнение 2: Анализ рисков

### Продолжительность:

70 минут

### Инструменты:

- Виртуальная доска с идеями из *упражнения 1: Определение рисков для проекта*
- Виртуальная таблица с матрицей «Воздействие-вероятность» в отдельном разделе виртуальной доски (см. Приложение D)
- Виртуальное текстовое поле с определениями воздействия риска в отдельном разделе виртуальной доски или на отдельном слайде (см. Приложение C)

### Цель:

Участники коллективно классифицируют выявленные риски по источникам и определяют их приоритет на основе оценки воздействия и вероятности.

### Необходимые знания:

- понимание понятия *риска* в контексте проекта.
- Понимание процесса управления рисками.
- Обзор рисков проекта, выявленных в ходе предыдущей работы.

### Руководство для фасилитатора:

Шаг (продолжительность)	Действия	Подсказки	Примечания
1 (5 мин)	Попросите участников подумать о конкретном агенте — источнике каждого риска и записать его на самоклеющихся заметках.	- <i>От какого человека, документа, события или организации исходит конкретная угроза (или возможность)?</i>	- Напомните участникам, на каком этапе процесса планирования управления рисками вы находитесь, обратившись к схеме процесса. Вы выполнили Определение рисков и теперь находитесь в процессе Анализа рисков. - Индивидуальная работа; на данном этапе не обсуждается. - Участники добавляют текст непосредственно на отдельные самоклеющиеся заметки на виртуальной доске. Чтобы добавить источник риска на каждую самоклеющуюся заметку, используйте другой цвет или толщину шрифта или пузырьки с текстом (в зависимости от функциональности доски).
2 (2–3 мин)	Попросите участников сгруппировать риски по выявленным источникам.	- <i>Работайте индивидуально или в группе, группируя риски по их источнику.</i>	- Участники перемещают самоклеющиеся заметки на виртуальной доске. - Вы можете настроить заметки таким образом, чтобы весь текст был хорошо виден.

<p>3 (15 мин)</p>	<p>Проанализируйте и обсудите результаты в группе.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Что вы видите? Есть ли что-то удивительное?</i></li> <li>- <i>Какие основные категории выявлены?</i></li> <li>- <i>Есть ли последовательность в том, как были сгруппированы риски? Возникли ли у вас трудности с изменением расположения идей? Почему?</i></li> <li>- <i>Какие источники находятся под нашим контролем как команды? Под контролем организации? Контролем донора? На что мы можем повлиять? Каким образом?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Риски разных категорий могут исходить из одного и того же источника. Относительно конкретных источников могут быть альтернативные мнения.</li> <li>- Обратите внимание, что знание источника риска и степени влияния на него команды проекта и других заинтересованных сторон очень важно при выборе стратегии управления рисками. Чем меньше контроль, тем больше вероятность того, что вы попытаетесь уклониться от риска, эскалировать или передать риск за пределы проекта (см. <i>Источники риска</i>).</li> <li>- Обратите внимание, что однозначных классификаций рисков не существует — они индивидуальны для каждого проекта. Одна команда может разделить риски проекта на внутренние и внешние. Другая команда может сгруппировать их по основным ограничениям проекта (объем, бюджет, время). Третья команда может сосредоточиться на операционной безопасности (политика, процедуры, наличие ресурсов) и человеческой безопасности (физическая безопасность, психическое и эмоциональное благополучие).</li> </ul>
<p>4 (5 мин)</p>	<p>Анализ параметров риска: воздействие и вероятность.</p>	<p>См. <i>Воздействие и вероятность</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обратите внимание, что градации для каждого из этих параметров могут быть уникальными для каждого проекта или стандартизированными для всей организации.</li> <li>- Спросите, есть ли у участников стандартизированная шкала вероятности.</li> </ul>
<p>5 (15 мин)</p>	<p>Попросите участников определить различные уровни воздействия рисков на конкретный проект и записать их.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Как бы вы определили воздействие риска на конкретный проект?</i></li> <li>- <i>Что именно означает, когда мы говорим, что воздействие «высокое», «среднее» или «низкое»?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дайте участникам пару минут на индивидуальный мозговой штурм.</li> <li>- Напомните участникам, что воздействие рисков должно рассматриваться через призму целей и задач проекта.</li> <li>- Попросите добровольцев поделиться своими определениями и записать их в онлайн-шаблоне «Определения воздействия рисков» (см. Приложение С).</li> <li>- Проводите обсуждение до тех пор, пока группа не придет к единому мнению относительно определений.</li> <li>- Это занятие можно расширить при наличии более тонких нюансов градации воздействия, чем «высокое», «среднее» и «низкое»</li> </ul>
<p>6 (5 мин)</p>	<p>Представьте матрицу «Воздействие–вероятность». Попросите участников разместить выявленные риски проекта на матрице «Воздействие–вероятность», используя данные ими определения воздействия рисков.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Перетащите клейкие заметки с отдельными рисками в квадраты на матрице, где, по вашему мнению, они должны располагаться.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Напомните участникам, чтобы они применили свои новые определения воздействия.</li> <li>- Убедитесь, что онлайн диаграмма «Воздействие–вероятность» достаточно большая, чтобы на ней для всеобщего обозрения умещались несколько самоклеящихся заметок.</li> <li>- При необходимости слегка переместите самоклеящиеся заметки, чтобы все могли прочитать текст.</li> </ul>

<p>7 (20 min)</p>	<p>Проанализируйте и обсудите размещение отдельных рисков в квадратах приоритетов на матрице.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Все ли согласны с размещением выявленных рисков на матрице?</i></li> <li>- <i>Почему вы считаете, что этот риск, исходя из ваших определений, будет иметь высокое (среднее, низкое) воздействие на ваш проект?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставьте участникам возможность высказать альтернативные мнения, а также защитить свою позицию.</li> <li>- Проводите обсуждение до тех пор, пока группа не придет к единому мнению относительно расположения всех самоклеящихся заметок. Различия во взглядах — это хорошо, и цель состоит в том, чтобы достичь общей позиции относительно рисков.</li> <li>- Напомните участникам, что этот анализ помогает определить приоритет мер реагирования на риски в случаях возникновения нескольких рисков одновременно.</li> <li>- В завершение просмотрите квадраты с наивысшим приоритетом.</li> <li>- Напомните участникам, что такой качественный анализ можно и нужно проводить периодически, чтобы фиксировать изменения в контексте.</li> </ul>
-----------------------	---	---	---

## Варианты:

- Если позволяет время, команда может расширить обсуждение категорий рисков за пределы источников или вовсе пропустить его.
- Если позволяет время и команда заинтересована в анализе *возможностей*, а не только *угроз*, фасилитатор может предложить обсудить любые наблюдаемые тенденции в положительных и отрицательных рисках по категориям. Например: *Какие источники генерируют больше угроз, а какие — возможностей? Почему? Какова степень контроля над этими источниками?*
- Если позволяет время и имеется интерес со стороны команды, можно провести анализ рисков по другим параметрам, имеющим отношение к проекту, таким как выявляемость, «временная приостановка» или предполагаемое воздействие на отдельные заинтересованные стороны (сходство). Однако многопараметрический анализ рисков не всегда оправдан и может отвлечь внимание от планирования мер реагирования на риски, оказывающие наибольшее воздействие.

**Следующий шаг:** переход к *модулю 3: Реагирование на риски*

## Модуль 3: Реагирование на риски

### Примечание для фасилитатора:

На просмотр контента отводится до 25 минут.

### Обзор:

После того как команда определила известные риски проекта, проанализировала их и расставила приоритеты на основе сочетания их потенциального воздействия и вероятности возникновения, нужно определить, как будут обрабатываться отдельные риски. Планирование мер реагирования на риски — важный процесс; он позволяет команде определить свое поведение, а иногда и поведение других заинтересованных сторон, при подготовке, во время и после наступления события риска. В конечном счете, знание того, как ваша команда справляется с рисками, повышает способность проекта противостоять самым опасным или самым благоприятным неопределенностям, а также значительно повышает его устойчивость, особенно в условиях высокой нестабильности операционной деятельности.

### Стратегии реагирования на риски:

Как правило, существует пять стратегий устранения негативных рисков, или *угроз* (см. визуализацию в Приложении E). Выбор стратегии зависит от допустимого совокупного риска исполнителя, уровня контроля команды над источниками риска, доступных ресурсов и серьезности потенциальных последствий риска. В одной и той же ситуации разные команды могут выбирать разные стратегии.

**Под термином «принятие»** обычно понимается признание существования определенной угрозы, но при этом она считается настолько незначительной, что не предпринимается никаких упреждающих действий и не выделяется резервов на случай непредвиденных обстоятельств. Эту стратегию лучше всего применять к рискам с низкой степенью воздействия и низкой вероятностью. Например, команда проекта может ожидать колебаний курсов валют, но анализ показывает, что колебания будут настолько незначительны, что бюджет сможет их поглотить без какого-либо негативного воздействия на проект. Команда не предпринимает никаких шагов для устранения этого риска — она принимает его.

**Под термином «уклонение»** понимается, что угроза потенциально может быть настолько разрушительной, что вероятность ее возникновения следует исключить. Меры реагирования обычно связаны с изменением какого-либо аспекта проекта, например планов, сроков или бюджета. Например, определенный партнер по проекту постоянно задерживает или вносит некачественный вклад в проект, что вынуждает исполнителя выделять дополнительные ресурсы на исправление ошибок и восстановление подорванной репутации всей инициативы в стране, где реализуется проект. В этом случае группа проекта может выбрать партнерство с другой организацией, обладающей аналогичным потенциалом, чтобы уклониться от этих рисков.

**Под термином «эскалация»** понимается к привлечению заинтересованных сторон, не входящих в проектную команду и занимающих более высокое положение, как внутри организации, так и за ее пределами, например сообществ подобных организаций, профессиональных ассоциаций или доноров. Такую стратегию лучше всего применять к рискам, которые не могут управляться только командой проекта. Например, проект сталкивается со значительными задержками и ухудшением отношений с местными партнерами из-за длительных процедур получения субгрантов. Проектная группа передает информацию о риске в группу по грантам и обеспечению соблюдения нормативных требований с конструктивными рекомендациями, что приводит к разработке более упорядоченной политики закупок субгрантов на уровне организации, а не проекта. Эскалация также используется, когда определенные политические риски не могут быть преодолены одной организацией в одиночку, а требуют информационно-разъяснительной работы через коалиции.

**Под термином «снижение»** понимаются действия, направленные на снижение вероятности возникновения риска и/или уменьшение воздействия угрозы; эта стратегия используется в случае, когда полное отклонение от риска невозможно. Например, проблемы с подключением могут ограничить возможность участников видеть содержание вебинара и взаимодействовать с ним, ставя тем самым под угрозу их вовлеченность в семинар или достижение целей обучения. В примере из реальной жизни команда решила снизить этот риск, заранее предоставив пострадавшим участникам загружаемый контент, а затем провела вебинар только в аудиоформате.

**Под термином «передача риска»** понимается передача риска третьей стороне, которая будет управлять риском и нести ответственность за его последствия в случае возникновения; передача риска обычно сопровождается дополнительной оплатой. Например, исполнитель может нанять логистическую компанию для организации крупного мероприятия и таким образом переложить на третью сторону ответственность за риски, связанные с поиском идеального места проведения, организацией поездок, переводом и осуществлением платежей. Таким же образом, если у исполнителя возникает опасность, связанная с непосредственным участием в местной организации гражданского общества в стране с репрессивным режимом (потенциально разрушительный риск), он может принять решение о передаче риска, заключив контракт с организацией-посредником.

Согласно анализу отчетов исполнителей, проведенному Freedom House, почти в половине случаев команды проводили мероприятия по снижению в случаях, когда ущерб уже был нанесен и нужно было снизить тяжесть последствий. Во многих случаях риски, которые приводят к необходимости контроля ущерба (снижения), можно полностью исключить при правильном заблаговременном планировании. Эскалация и передача могут быть мощными решениями для того, чтобы

справляться с угрозами, которые выходят за рамки проекта, но они требуют вдумчивого анализа источников риска, а также смелости и решимости руководства проекта привлечь заинтересованные стороны за пределами проектной команды.

Для дополнительного обсуждения стратегий реагирования на риски применительно к *возможностям* см. Приложение F.7

Выбор стратегий реагирования на риски — последний важный шаг в планировании рисков, но на этом процесс не заканчивается. В процессе планирования команды должны документировать выявленные риски, назначенные уровни приоритета, стратегии реагирования на риски (и, в идеале, конкретные меры реагирования) и назначить «владельца» каждого риска — человека в команде, который будет отвечать за управление отдельной угрозой. Также хорошей практикой является заблаговременное определение сроков реагирования на возникающие риски и обязанностей по принятию решений. Полученный план действий становится неотъемлемой частью Плана управления рисками (см. шаблон в Приложении G).

### План реагирования на риски

Угроза	Источник	Приоритет	Сценарий воздействия	Стратегия реагирования	Действия по реагированию	Сроки реагирования	Владелец риска	Орган принятия решений
Электронные письма сотрудников взломаны	Исполнители, находящиеся под санкциями правительства в стране XYZ	2	Имена сотрудников, партнеров становятся известны недоброжелателям, что приводит к клеветнической кампании или прямым угрозам	Уклонение	Разработать собственный протокол электронной почты: <ul style="list-style-type: none"> <li>использовать отдельные адреса электронной почты для каждого вида деятельности/партнера</li> <li>использовать двухфакторную аутентификацию</li> <li>удалять письма с конфиденциальной информацией после безопасного архивирования (и т. д.)</li> </ul>	Две недели после присуждения гранта	Старший сотрудник по проектам	директор проекта

**Следующий шаг:** выполнение *упражнения 3: Планирование реагирования на риски*

# Упражнение 3: Планирование реагирования на риски

## Продолжительность:

Более 50 минут

## Инструменты:

- Слайд: Стратегии реагирования на риски (см. Приложение E, F)
- Шаблон общей электронной таблицы: План реагирования на риски (см. Приложение G)

## Цель:

Участники коллективно определяют стратегии реагирования на высокоприоритетные риски проекта.

## Необходимые знания:

- понимание понятия *риска* в контексте проекта.
- Понимание процесса управления рисками.
- Завершите составление матрицы "воздействие-вероятность" в предыдущем упражнении.

## Руководство для фасилитатора:

Шаг (продолжительность)	Действия	Подсказки	Примечания
1 (10 мин)	Просмотрите и обсудите слайд: Стратегии реагирования на риски.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Какие источники риска мы можем контролировать в команде проекта? В нашем отделе? В нашей организации?</i></li> <li>- <i>Можете ли вы вспомнить примеры из своего опыта, которые относятся к каждой из приведенных категорий ответов?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обратите внимание, что чем больше у команды контроля над источником риска, тем легче реализовать стратегии <i>уклонения</i> или <i>снижения</i>.</li> <li>- Обратите внимание, что это упражнение направлено на реагирование на негативные риски (угрозы). Стратегии реагирования на позитивные риски (возможности) немного отличаются.</li> </ul>
2 (5 мин)	Просмотрите и обсудите шаблон: План управления рисками.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Какие из этих параметров были бы наиболее/наименее полезны в вашей работе? Почему?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Шаблон можно дополнить, включив или исключив определенные параметры в зависимости от потребностей проекта.</li> <li>- Некоторые параметры (например, категория риска) предпочтительнее фиксировать для целей MEL, но в противном случае они могут быть не нужны для отдельного проекта.</li> </ul>

3 (2–3 мин)	Пересмотрите матрицу «воздействия и вероятности» и проанализируйте наиболее приоритетные риски.	- <i>Какие риски мы определили как наиболее приоритетные, исходя из сочетания их вероятности и потенциального воздействия?</i>	- Внимание к самым приоритетным вариантам позволяет сэкономить время. В идеале в ходе этого упражнения должны быть рассмотрены все выявленные риски в порядке их приоритета.
4 (более 15 мин.)	Разделите участников на небольшие рабочие группы (не более 2–3 человек) и поручите каждой группе разработать план реагирования на один из выбранных рисков.	- <i>Возьмите один риск и пройдите по каждому пункту плана реагирования на риск. Обратите внимание на уровень приоритета, сценарии воздействия, желаемую стратегию реагирования и ключевые действия по реагированию, полученные в мозговом штурме в рамках этой стратегии.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Каждая группа должна заполнить отдельную строку в общем документе для своего специфического риска.</li> <li>- Если позволяет время, распределите больше рисков на группу.</li> <li>- Участники могут обнаружить, что у одного риска может быть несколько стратегий реагирования. Попросите участников определить, что лучше всего подойдет для проекта. Если позволяет время, участники могут определить приоритет нескольких стратегий реагирования на один риск (например, уклонение-снижение-эскалация), но они должны определить, когда и почему они будут переходить от одной стратегии к следующей.</li> </ul>
5 (более 25 мин.)	Верните малые группы на общее обсуждение для проведения презентаций.	- <i>Пожалуйста, поделитесь с группой своими результатами: над каким риском вы работали, какой приоритет он имеет (если их несколько), какую стратегию реагирования вы выбрали, почему, и какие конкретные шаги по управлению рисками вы предлагаете</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- После каждой презентации дайте остальным участникам возможность покритиковать своих коллег. Поощряйте конструктивные объяснения альтернативных мнений.</li> <li>- Спросите группу, какая роль в команде (должность, а не человек) должна «владеть» каждым риском.</li> <li>- Обратите внимание, что участники разрабатывают план будущих действий. При появлении конкретного риска он должен быть задокументирован, что позволит реализовать меры по устранению рисков.</li> <li>- Выделите примерно пять минут на каждый риск. Если позволяет время, увеличьте продолжительность этого этапа, чтобы проанализировать все выявленные риски.</li> </ul>

## Варианты:

- Фасилитатор может дать команде проекта «домашнее задание» — повторить этот процесс для всех выявленных рисков проекта, чтобы завершить план реагирования на риски. В качестве альтернативы команды могут провести более длительный семинар или несколько занятий, чтобы проработать каждый выявленный риск в группе с фасилитатором.
- Команды могут выбрать для работы как угрозы, так и возможности. В этом случае семинар следует продлить, либо изменить конфигурацию упражнения, включив в него обсуждение отдельных угроз и возможностей.

## О настоящем руководстве

---

**Н**астоящее руководство было разработано в рамках Механизма поддержки прав человека (HRSM), финансируемого USAID и возглавляемого Freedom House в рамках соглашения о сотрудничестве. HRSM реализуется Консорциумом PROGRESS — группой из пяти организаций, поддерживающих и реализующих программы в области прав человека. Freedom House разработала это руководство в качестве ресурса для Консорциума и других организаций, внедряющих DRG.

Весной и летом 2021 года Freedom House провела выборочный анализ описательных отчетов по проектам HRSM, чтобы изучить, как партнеры Консорциума управляли рисками и сообщали о них. В качестве эталона группа оценки использовала основные концепции и принципы управления рисками согласно Глобальному стандарту управления проектами (ANSI/ PMI 99-001-2021).

В ходе анализа было установлено, что на тот момент не было доказательств того, что партнеры HRSM управляли рисками проекта, используя стандартизированные и согласованные процессы.

Анализ рисков, по большей части, проводился постфактум и в рудиментарной форме, что свидетельствует об отсутствии систематического прогнозирования рисков на начальном этапе проекта или пересмотра ранее разработанных планов управления рисками. Более того, наблюдаемые стратегии реагирования на риски в основном были направлены на борьбу с негативными последствиями уже возникших угроз. Отсутствие единой терминологии в выборке подчеркивает недостаток теоретических знаний у составителей отчетов и еще больше затрудняет сравнительный анализ.

В конечном счете, данный инструментарий служит практическим шагом для устранения некоторых пробелов в практике исполнителей по анализу, планированию, управлению и отчетности по проектным рискам.

## Примечания

---

- 1 *Свод знаний по управлению проектами (PMBOK)*. Седьмое издание. Институт управления проектами, 2021.
- 2 *Заявление USAID о допустимом совокупном риске: обязательная ссылка для главы 596 ADS*. Дата нового издания: 08/22/2022.  
<https://www.usaid.gov/sites/default/agency-policy/596mad.pdf>.
- 3 *Практическое руководство по контрактным процедурам для внешней деятельности Европейского союза (ePRAG)*. Глава 6: Гранты.  
[https://wikis.ec.europa.eu/display/\\_ExactExternalWiki/6.+Grants](https://wikis.ec.europa.eu/display/_ExactExternalWiki/6.+Grants).
- 4 Адаптировано из книги Карла Притчарда *Управление рисками: Понятия и руководство*. Пятое издание. CRC Press, 2015.
- 5 Учитывая сложный и ресурсоемкий характер количественного анализа рисков, который часто непрактичен для небольших проектов в области прав человека и управления, в настоящем руководстве этот шаг не рассматривается.
- 6 Подробнее о параметрах качественного анализа рисков см. *Стандарт управления рисками в портфелях, программах и проектах*. Институт управления проектами, 2019.
- 7 Подробную информацию о стратегиях реагирования на риски см. Свод знаний по управлению проектами (PMBOK). Шестое издание. Институт управления проектами, 2017, и другие источники в библиотеке [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

# Приложение

---

## Приложение А:

### Процесс управления рисками



Приложение В:

### Контроль над источниками риска (пример)

Источники риска	Низкий уровень контроля	Средний уровень контроля	Высокий уровень контроля
Внутри проекта		Объем проекта	Управление
Внутри организации		Процедуры исполнителя	
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технология</li> <li>• Требования к путешествиям</li> <li>• Глобальные события</li> <li>• Политическая обстановка</li> <li>• Местные нормативы</li> </ul>	Партнеры	

Приложение С:

Определения воздействия рисков (шаблон)

Воздействие	Определение по отношению к проекту	Вес?
Высокое		
Среднее		
Низкое		

Приложение D

**Матрица вероятности воздействия, взвешенная  
(шаблон)**

ВОЗДЕЙСТВИЕ				
		Высокое (6)	Среднее (4)	Низкое (2)
ВЕРоятность	Высокая (4)	1-й приоритет	3-й приоритет	позже
	Умеренная (3)	2-й приоритет	4-й приоритет	позже
	Низкая (2)	4-й приоритет	позже	позже

Приложение Е:

## Стратегии реагирования на риски

### Принятие

- Низкая вероятность, низкое воздействие
- Отсутствие упреждающих мер или резерва на случай непредвиденных обстоятельств

### Уклонение

- Источники риска легче контролировать
- Изменение какого-либо аспекта проекта, управления, цели для снижения вероятности риска до нуля

### Эскалация

- Угроза выходит за рамки проекта
- Вывести меры реагирования на риски за пределы проекта и передать вышестоящему руководству в организации или еще выше

### Снижение

- Высокая вероятность
- Действия по снижению вероятности возникновения или тяжести воздействия
- Устранение последствий угрозы

### Передача

- Источники риска, которые трудно контролировать
- Передать владение угрозой третьей стороне, которая будет управлять рисками и нести ответственность за последствия (за дополнительную плату)

Приложение F:

## Стратегии реагирования на риски для возможностей

Как и в случае с угрозами, позитивные риски (возможности) можно использовать с помощью различных стратегий. Выбор стратегии зависит от допустимого совокупного риска исполнителя, уровня контроля команды над источниками риска, доступных ресурсов и серьезности потенциальных последствий риска. В одной и той же ситуации разные команды могут выбирать разные стратегии.

**Под термином «принятие»** обычно понимается признание существования определенной угрозы, но при этом она считается настолько незначительной, что не предпринимается никаких упреждающих действий. Полезно отслеживать такие возможности на случай изменения их потенциального воздействия или вероятности возникновения.

**Улучшение** подразумевает, что потенциальная выгода от возможности настолько высока, что команда предпринимает действия для увеличения вероятности или воздействия этого положительного риска. Понимание источника возможности и уровня контроля над ним со стороны проектной команды помогает сфокусировать усилия на повышении вероятности ее появления. Воздействие возможности также можно увеличить, изменив распределение ресурсов, окружение или культуру вокруг нее. Примером расширения возможностей может быть решение организовать пропагандистскую кампанию в поддержку желаемого законодательного предложения, чтобы повысить шансы его прохождения.

**Под термином «эскалация»** понимается привлечение заинтересованных сторон, не входящих в проектную команду и занимающих более высокое положение, как внутри организации, так и за ее пределами, например сообществ подобных организаций, профессиональных ассоциаций или доноров. Как и в случае с эскалацией угрозы, эту стратегию лучше всего применять к возможностям, которые не могут управляться только командой проекта. Владение риском также должно быть передано за пределы проектной группы, и очень важно, чтобы его приняли заинтересованные стороны более высокого уровня. После эскалации возможностей проектным группам больше не нужно их отслеживать.

**Эксплуатация** включает в себя действия, направленные на увеличение вероятности благоприятной возможности до 100%, и обычно применяется для управления рисками с высокой степенью воздействия, которые слишком позитивны, чтобы просто игнорировать их. Во многих случаях эксплуатация используется в качестве стратегии для улучшения положения организации или проектной группы в конкурентной среде, или в качестве идейного лидера, или для повышения ее способности

осуществлять определенную деятельность. Например, проектная группа может решить использовать доступность новых технологий защиты данных, чтобы усовершенствовать протоколы управления данными в политически чувствительной среде и получить конкурентное преимущество перед аналогичными организациями.

**Совместное использование** предполагает увеличение шансов на реализацию возможности путем передачи владения третьей стороне. Как и в случае с передачей негативного риска, передача владения риском сопряжена с дополнительными расходами. Очень распространенный пример разделения возможностей, когда несколько организаций-исполнителей формируют консорциум и распределяют роли ведущих и второстепенных организаций с соответствующими бюджетными и управленческими обязанностями, чтобы повысить вероятность победы в конкурентной борьбе за новую возможность финансирования.

Приложение G:

### План реагирования на риски (шаблон)

Угроза	Источник	Приоритет	Сценарий воздействия	Стратегия реагирования	Действия по реагированию	Сроки реагирования	Владелец риска	Орган принятия решений
Электронные письма сотрудников взломаны	Исполнители, находящиеся под санкциями правительства в стране XYZ	2	Имена сотрудников, партнеров становятся известны недоброжелателям, что приводит к клеветнической кампании или прямым угрозам	Уклонение	Разработать собственный протокол электронной почты: <ul style="list-style-type: none"> <li>использовать отдельные адреса электронной почты для каждого вида деятельности/партнера</li> <li>использовать двухфакторную аутентификацию</li> <li>удалять письма с конфиденциальной информацией после безопасного архивирования (и т. д.)</li> </ul>	Две недели после присуждения гранта	Старший сотрудник по проектам	Директор по проекту



Freedom House —  
некоммерческая,  
негосударственная организация,  
которая работает над созданием  
мира, в котором все свободны.  
Мы информируем мир об угрозах  
свободе, мобилизуем глобальные  
действия и поддерживаем  
защитников демократии.

1850 M Street NW, 11th Floor  
Washington, DC 20036

[freedomhouse.org](http://freedomhouse.org)  
[facebook.com/FreedomHouseDC](https://facebook.com/FreedomHouseDC)  
[@FreedomHouse](https://twitter.com/FreedomHouse)  
[info@freedomhouse.org](mailto:info@freedomhouse.org)  
202.296.5101