Приложение № 3
к приказу от 31 августа 2026 года № 01-00026/023

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по управлению рисками и возможностями при реализации проектов в Проектной школе Общеакадемического факультета Президентской академии

1. Общие положения

1.1. Настоящие Методические рекомендации разработаны в целях формирования единого практического подхода к выявлению, оценке, использованию, снижению, мониторингу и документированию рисков и возможностей в проектах, реализуемых в Проектной школе Общеакадемического факультета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (далее соответственно – Проектная школа, ОАФ, Президентская академия).

1.2. Методические рекомендации раскрывают последовательность действий участников проекта, критерии качества описания и управления неопределенностью проекта, способы принятия решений и рекомендуемые рабочие инструменты.

1.3. Рекомендации в полном объеме применяются к проектам продвинутого уровня. Для проектов начального уровня применяется упрощенный порядок, установленный отдельным разделом настоящих Методических рекомендаций.

1.4. Управление рисками и возможностями осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта: инициирование, подготовка, реализация, мониторинг и контроль, завершение.

1.5. Термины применяются в значениях, установленных разделом 2 Положения об организации проектной деятельности в Проектной школе ОАФ (далее – Положение). Для целей настоящих Методических рекомендаций дополнительно применяются следующие термины:

возможность проекта – неопределенное событие, условие или изменение обстоятельств, которое в случае наступления может оказать положительное влияние на достижение цели, показателей и результатов проекта, сократить

сроки или затраты, повысить качество либо создать дополнительный полезный эффект;

проблема проекта – фактически возникшее обстоятельство или состояние, которое препятствует либо может препятствовать выполнению работ, получению результатов или достижению цели проекта и требует принятия управленческого решения. В отличие от риска, проблема уже существует и не оценивается по вероятности наступления;

отклонение проекта – установленное расхождение между фактическим и утвержденным плановым значением параметра проекта, в том числе по содержанию работ, результатам, показателям, срокам, бюджету, ресурсам или качеству. Отклонение фиксируется после наступления соответствующего факта и оценивается с учетом его величины, причин и влияния на проект;

индикатор риска или возможности – наблюдаемый или измеримый признак, изменение которого свидетельствует об увеличении или снижении вероятности наступления риска либо возможности, о приближении соответствующего события или о его фактическом наступлении. Для индикатора рекомендуется устанавливать источник информации, периодичность наблюдения и, при возможности, пороговое значение, при достижении которого требуется пересмотр оценки или выполнение запланированных действий.

1.6. Предлагаемые рабочие инструменты не заменяют проектные документы и не изменяют полномочия участников, установленные Положением.

2. Понятия и принципы управления

2.1. Риск проекта – событие либо совокупность взаимосвязанных событий, наступление которых может оказать негативное влияние на реализацию проекта, в том числе на сроки, бюджет, качество и достижение цели проекта.

2.2. Возможность проекта – потенциальное событие, условие или изменение обстоятельств, наступление которых может положительно повлиять на достижение цели, показателей и результатов, сократить сроки или затраты, повысить качество либо создать дополнительный полезный эффект.

2.3. Риск и возможность связаны с будущей неопределенностью. Уже возникшее неблагоприятное обстоятельство рассматривается как проблема или отклонение, а реализованная возможность – как фактически возникшее благоприятное условие, требующее управленческого решения по его использованию.

2.4. Управление рисками и возможностями основывается на принципах:

- непрерывного выявления и пересмотра неопределенности;
- приоритетного внимания к событиям с наиболее существенным влиянием;
- соразмерности управленческих действий вероятности и последствиям;
- персональной определенности наблюдения и выполнения мер;
- связи с управлением сроками, ресурсами, бюджетом, качеством, коммуникациями и заинтересованными сторонами;
- своевременной эскалации вопросов, выходящих за пределы полномочий руководителя;
- анализа результативности принятых мер и использования полученного опыта.

2.5. Цель управления состоит не в устранении любой неопределенности, а в повышении вероятности успешной реализации проекта за счет ограничения угроз и своевременного использования благоприятных условий.

3. Организация управления и ответственность

3.1. Руководитель организует работу с рисками и возможностями, определяет приоритеты, принимает решения в пределах полномочий и обеспечивает отражение существенной информации в проектных документах.

3.2. Администратор ведет и актуализирует сведения, собирает информацию от ответственных участников и включает необходимые данные в отчетность.

3.3. По каждому риску и возможности определяется ответственный участник, который наблюдает за индикаторами, актуализирует оценку, организует выполнение мер и информирует руководителя. Это не освобождает руководителя от общей ответственности за управление проектом.

3.4. Куратор рассматривает вопросы, требующие стратегической поддержки, дополнительных ресурсов или решений, выходящих за пределы полномочий руководителя. Проектный офис осуществляет мониторинг в пределах установленных функций.

4. Выявление рисков и возможностей

4.1. Выявление начинается при инициировании и продолжается при подготовке документов, выполнении мероприятий и контрольных точек, изменении условий и подготовке отчетности.

4.2. Источниками рисков и возможностей могут выступать требования заказчика, зависимости и ограничения, ресурсы и компетенции команды, внешние согласования, технологии, партнеры, заинтересованные стороны, изменения регулирования, результаты тестирования, обратная связь пользователей, опыт аналогичных проектов и иные.

4.3. Рекомендуемые методы выявления: командная сессия; анализ результатов, плана-графика, допущений и ограничений; интервью с заказчиком и экспертами; анализ заинтересованных сторон; сценарный анализ; изучение опыта аналогичных проектов.

4.4. Риск рекомендуется формулировать по схеме: *причина – рисковое событие – негативные последствия.*

Возможность рекомендуется формулировать по схеме: *условие или событие – потенциальный положительный эффект – способ использования.*

4.5. Формулировка должна позволять определить момент наступления события, затрагиваемые параметры и признаки изменения вероятности.

5. Оценка и приоритизация

5.1. Для проектов продвинутого уровня риски и возможности оцениваются по вероятности наступления и уровню воздействия в диапазоне от 0 до 1.

5.2. Определение вероятности и воздействия. Оценка выполняется применительно к установленному временному горизонту – до ближайшей контрольной точки, этапа или завершения проекта. До присвоения балла команда фиксирует факты, допущения, индикаторы и источник оценки. При недостатке данных используется экспертная оценка, а ее основание указывается в реестре.

5.2.1. Вероятность наступления

Вероятность показывает, насколько реально наступление события в выбранном временном горизонте. Уровень определяется по совокупности признаков: наличие причин и индикаторов, повторяемость аналогичных событий, устойчивость допущений, степень зависимости от внешних решений и мнение профильных экспертов. Выбирается один уровень, наиболее соответствующий имеющимся подтверждениям.

Балл	Уровень	Диапазон	Признаки для выбора
0,1	Очень низкая	до 10 %	Причины почти отсутствуют; событие возможно лишь при исключительном сочетании условий.

0,3	Низкая	11-30 %	Отдельные причины имеются, но индикаторы не проявились.
0,5	Средняя	31-50 %	Есть значимые причины; наступление и ненаступление сопоставимы.
0,7	Высокая	51-70 %	Проявились несколько возможных индикаторов или угроз наступления; событие вероятнее, чем его отсутствие.
0,9	Очень высокая	свыше 70 %	Причины и индикаторы подтверждены; событие ожидается при сохранении текущих условий.

5.2.2. Воздействие

Воздействие определяется как величина возможного отклонения от утвержденных параметров проекта. Для риска оценивается возможный ущерб, для возможности – достижимый положительный эффект. Событие оценивается по каждому применимому измерению: результат и качество, сроки, бюджет и ресурсы, заинтересованные стороны и репутационно-организационные последствия. Итоговым баллом является наибольшая из полученных оценок.

Балл	Уровень	Риск: возможный ущерб	Возможность: положительный эффект
0,1	Очень низкое	Практически не влияет; устраняется в рамках текущей работы без изменения параметров.	Локальное улучшение без заметного влияния на показатели или результаты.
0,3	Низкое	Небольшое отклонение в пределах имеющихся резервов; результат и контрольные точки сохраняются.	Небольшая экономия или улучшение в пределах отдельной задачи либо результата.
0,5	Среднее	Заметное отклонение, требующее перераспределения работ или ресурсов; возможно влияние на промежуточный результат.	Заметное улучшение результата, качества, срока или использования ресурсов; нужны дополнительные действия.
0,7	Высокое	Существенно затрагивает результат, срок, бюджет, качество или ключевую заинтересованную сторону; требуется управленческое решение.	Существенно улучшает один или несколько ключевых параметров проекта и оправдывает целевые вложения или согласования.
0,9	Очень высокое	Создает угрозу достижению цели, получению ключевого результата либо соблюдению критических ограничений.	Способно обеспечить качественно более высокий результат, значимый дополнительный эффект или достижение стратегически важного показателя.

5.2.3. Правила применения оценки.

Если событие уже наступило, вероятность ему не присваивается: оно переводится в проблему, отклонение либо реализованную возможность и управляется соответствующими действиями. Оценки пересматриваются при появлении новых индикаторов, изменении условий, после выполнения мер и не реже периодичности мониторинга проекта. Для сопоставимости одна и та же шкала применяется ко всем рискам и возможностям проекта.

5.3. Ранг рассчитывается по формуле: Ранг = Вероятность × Воздействие.

Ранг	Диапазон	Рекомендуемый подход
Высокий	0,50-1,00	Определить стратегию, конкретные меры, индикаторы и усиленный контроль.
Средний	0,20-0,49	Определить действия с учетом возможного эффекта и наблюдать.
Низкий	менее 0,20	Зафиксировать и наблюдать; действия определить при необходимости.

5.4. Для риска воздействие отражает возможный ущерб проекту. Для возможности – потенциальный положительный вклад в цель, показатели, результаты, сроки, бюджет или качество.

5.5. Числовая оценка используется для сопоставления событий и не заменяет профессиональное суждение. Событие с низкой вероятностью, но недопустимыми последствиями или уникальной ценностью может быть отнесено руководителем к приоритетным.

5.6. При оценке возможности дополнительно анализируются затраты на реализацию, временное окно, доступность компетенций, необходимость согласований и новые риски, возникающие при ее использовании.

6. Стратегии управления рисками

Стратегия	Содержание
Уклонение	Изменить подход, чтобы устранить источник или возможность наступления риска.
Снижение	Уменьшить вероятность и (или) последствия.
Передача	Передать часть последствий стороне, способной ими управлять, при сохранении контроля проекта.
Принятие	Осознанно сохранить риск и определить наблюдение, резерв или план реагирования.

6.1. Меры предупреждения выполняются до наступления риска, меры реагирования – после наступления события. По каждой мере указываются

действие, срок, ответственный, ресурс, ожидаемый эффект и подтверждение выполнения.

6.2. После планирования мер оценивается остаточный риск. Если он остается недопустимым, рассматриваются дополнительные меры, изменение подхода или эскалация.

7. Стратегии управления возможностями

Стратегия	Содержание
Использование	Предпринять действия, повышающие вероятность наступления и позволяющие получить эффект полностью.
Усиление	Увеличить вероятность или положительное воздействие возможности.
Совместная реализация	Привлечь сторону, обладающую ресурсами или компетенциями, и распределить ожидаемый эффект и обязательства.
Наблюдение	Не предпринимать активных действий до появления индикатора, сохраняя готовность использовать возможность.

7.1. Использование возможности не должно создавать несогласованных изменений цели, результатов, бюджета или сроков. Если требуется изменение утвержденных параметров, оно оформляется в установленном порядке.

7.2. Для возможности определяются действия по реализации, ответственное лицо, необходимый ресурс, предельный срок принятия решения, ожидаемый эффект и сопутствующие риски.

8. Мониторинг, наступление события и изменения

8.1. Мониторинг рисков и возможностей проектов продвинутого уровня проводится не реже одного раза в месяц при подготовке отчета о ходе реализации и дополнительно при существенном изменении условий.

8.2. Проверяются актуальность, динамика оценки, выполнение мер, остаточный риск, доступность возможности и необходимость новых действий.

8.3. При наступлении риска ответственный информирует руководителя и инициирует меры реагирования. Руководитель оценивает последствия и влияние на утвержденные параметры.

8.4. При реализации возможности руководитель проверяет фактическую доступность эффекта, соотношение пользы и затрат, наличие полномочий и необходимость согласования изменений.

8.5. Изменение оценки или появление нового события отражается в актуальной версии плана управления проектом. Ведомость изменений оформляется только если требуется корректировка утвержденных параметров

паспорта или плана управления проектом в порядке, установленном пунктом 5.4.7 Положения.

9. Отчетность, архив и уроки проекта

9.1. Основные риски указываются в проектном предложении; детальные сведения о рисках и возможностях – в соответствующих разделах плана управления проектом; текущие события и меры – в отчете о ходе реализации.

9.2. В итоговом отчете реализованные угрозы и возможности, принятые решения и их последствия отражаются в разделах об изменениях и положительных или отрицательных уроках.

9.3. После существенного события рекомендуется проанализировать своевременность выявления, качество индикаторов, результативность мер, фактический эффект и выводы для будущих проектов.

9.4. Актуальные планы управления рисками и возможностями включаются в архив проекта.

10. Особенности проектов начального уровня

10.1. В проекте начального уровня риски фиксируются в упрощенной карте рисков паспорта. Возможности могут обсуждаться командой и отражаться в комментариях или рефлексивных материалах без разработки отдельного плана.

10.2. По риску указываются событие, причина, последствия, меры предупреждения, действия при наступлении и ответственный. Количественная оценка не производится.

10.3. Возможность описывается через условие, ожидаемую пользу и действие команды. Решение об использовании согласуется с куратором-преподавателем, если оно влияет на содержание, сроки или распределение задач.

10.4. Число рисков и возможностей определяется содержанием проекта и не связывается механически с числом результатов.