

# **РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	3
2. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ .....	27
3. ОЦЕНКА РИСКОВ .....	37
4. РЕЕСТР РИСКОВ .....	53
5. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ .....	79
6. ДОГОВОР ПОДРЯДА (ГЛАВА 37 ГК РФ) .....	85
7. АВТОРСКОЕ ПРАВО (ГЛАВЫ 69,70 ГК РФ) .....	91
8. КОВЕНАНТЫ ДОГОВОРА ЭЛИМИНИРУЮЩИЕ КОМПЛАЕНС-РИСКИ .....	95

## **1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

Таблица 1 – Интерпретация понятия «риск» в источниках

Содержание понятия «риск»	Источник
1. Влияние неопределенности на цели	ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство
2. Угроза и/или опасность	Балабанов И.Т. Машков Д.М.
3. Неопределенность	Филимонов Д.И. Бурков В.Н и др. Мазур И.И. и др.
4. Условие или неопределенное событие, которое в случае наступления оказывает влияние на цели проекта (содержание, длительность, стоимость, качество)	Свод правил проектного управления (версии 4, 5 и 6) (Project Management Body of Knowledge — PMBOK® Guide)
5. Угроза или возможность	Сангхира П.
6. Событие, которое одновременно несет угрозу, опасность, неопределенность и возможность	Price water house Coopers (PwC)
7. Вероятность недополучения доходов и/или вероятность возникновения убытков	Грабовый П.Г. и др.
8. Мера опасности	Шохин Е.И.
9. Совокупность значений возможного ущерба	Королев В.Ю и др.
10. Возможность получения убытков от предпринимательской деятельности	Гражданский кодекс РФ (ст. 926, 933)
11. Неопределенное событие или совокупность неопределенных событий	Свод знаний управления рисками (Management of Risk: Guidance for Practitioners — M_o_R®)
12. Неопределенное событие или набор событий, которые в случае наступления, способны оказать влияние на процесс достижения целей	Свод знаний управления проектами (PРоjects IN Controlled Environments — PRINCE2®)
13. Искусственная экономическая категория, совокупно отражающая меру реальности нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности предприятия и размер обусловленного этим отклонением ущерба	Качалов Р.М.
14. Негативная часть неопределенного события, наступление которого может принести организации ущерб и/или выгоду	Свод знаний управления рисками организаций (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission «Enterprise Risk Management» — COSO ERM)



Результаты исследований показали, что в литературе нет общепринятого толкования понятия «риск», что создает проблему его интерпретации и использования на практике. При-меры интерпретации понятия риска в литературных источниках представлены в таблице 1. Следует отметить, что среди лингвистов также нет единого мнения относительно этимологии понятия «риск». По мнению одних специалистов, слово «risk» имеет французские и итальянские истоки. Например, в итальянском языке «risiko» означает «опасность». С французского «risque» трактуется как «объезжать утес». Другие специалисты предполагают, что слово «риск» имеет греческие корни «risikon» и «risda», что означает «утес», «скала» и «лабиринт между скалами».

В азиатской культуре понятие «риск» включает два иероглифа 风险, которые означают опасность и позитивную возможность.

Современное толкование понятия «риск» закреплено в отечественных и международных стандартах. В частности, в версиях отечественного стандарта «Менеджмент риска. Принципы и руководство» ГОСТ Р ИСО 31000-2010 и ГОСТ Р ИСО 31000-2019 риск характеризуется как влияние неопределенности на запланированные цели, его структура представлена на рисунке 1.

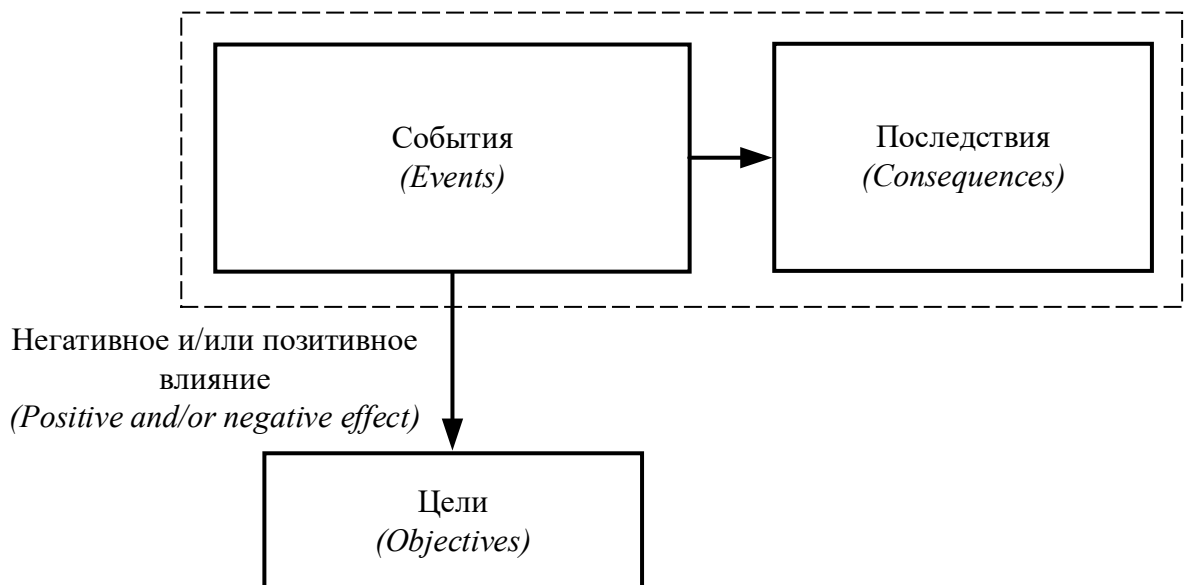


Рисунок 1 – Структура риска согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010



В разных версиях свода знаний управления проектами «Project Management Body of Knowledge» (PMBoK® Guide. Версии: PMBOK-4, PMBOK-5 PMBOK-6) под риском понимается не-определенное событие (ситуация), которое при наступлении оказывает негативное или позитивное влияние на проектные цели, такие как содержание, длительность, стоимость и/или качество проекта (рисунок 2).



Рисунок 2 – Структура риска согласно PMBOK® Guide

Свод знаний управления рисками организаций «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission «Enterprise Risk Management» — COSO ERM) опирается на концепцию природы риска, разработанную PricewaterhouseCoopers (PwC). Специалисты PwC считают, что риск — это неопределенное событие, которое несет угрозу, опасность, неопределенность и возможность. Согласно своду правил COSO ERM структура риска представлена на рисунке 3.





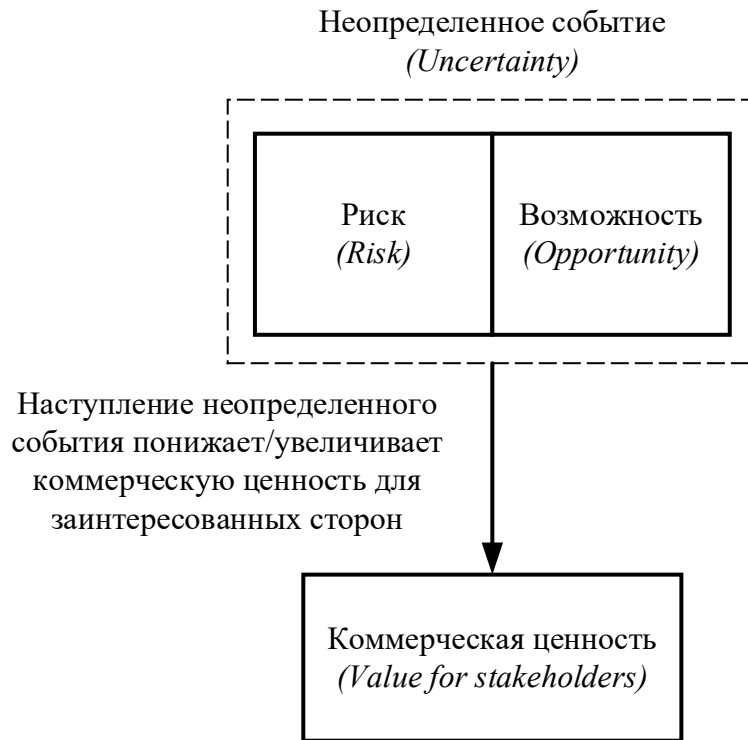


Рисунок 3 – Структура риска согласно COSO ERM

В своде знаний управления рисками (Management of Risk: Guidance for Practitioners, M\_o\_R®) под риском понимается не-определенное событие, состоящее одновременно из угрозы и позитивной возможности, которое при наступлении оказывает влияние на процесс достижения целей организации (рисунок 4).

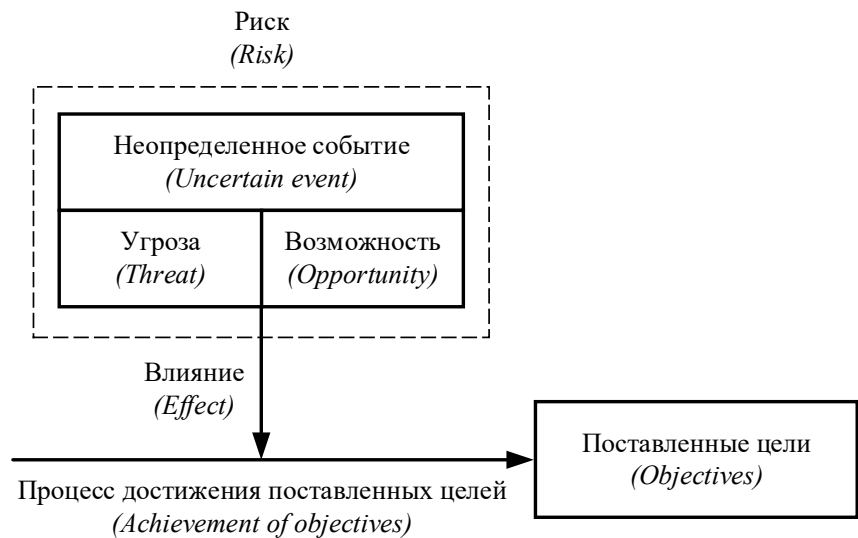


Рисунок 4 – Структура риска согласно M\_o\_R®



В своде знаний управления проектами PRINCE2® риск трактуется как неопределенное событие, которое имеет сложную структуру. В частности, риск состоит из причины риска, угрозы, позитивной возможности и последствия в случае его материализации (рисунок 5).

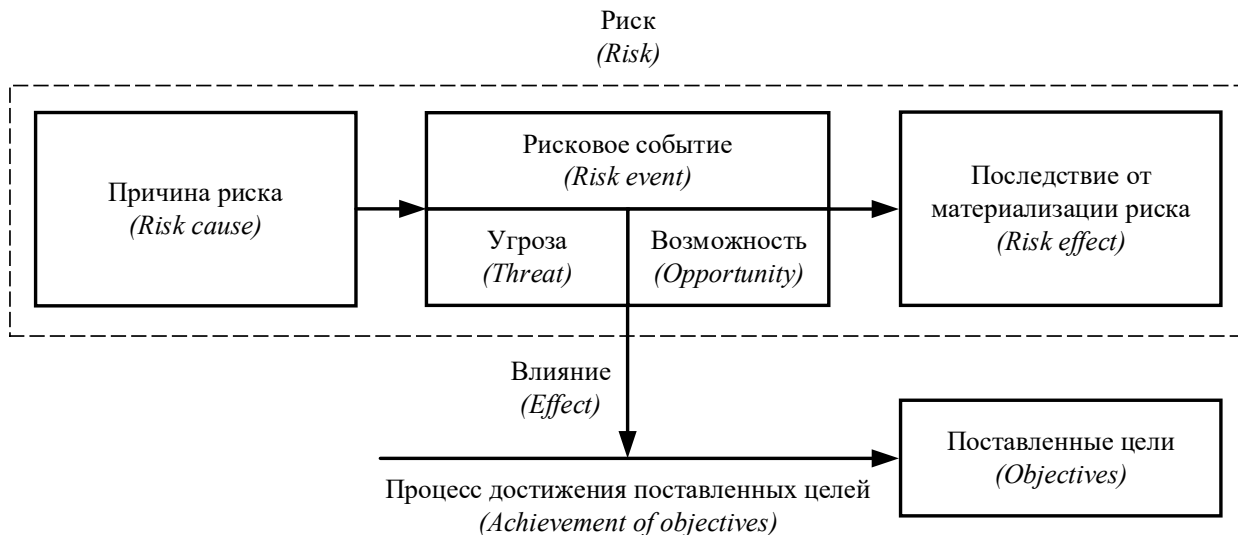


Рисунок 5 – Структура риска согласно PRINCE2®

Следует подчеркнуть, что согласно отечественным и международным стандартам понятия «неопределенность» и «риск» часто воспринимаются как синонимы, однако между ними есть существенные различия, в частности:

- неопределенность возникает, когда нет необходимой и достоверной информации. Риск же, напротив, базируется на накопленных предшественниками статистических данных, поэтому материализация риска может быть спрогнозирована;
- неопределенность при недостатке необходимой и достоверной информации опирается на субъективные мнения, например, на предыдущий опыт работников и экспертов. Риск же оперирует объективными фактами (причиной, создающей риск, источником риска, последствиями от материализации риска и др.);
- источники неопределенности, как правило, неизвестны. Риск же создают конкретные причины и источники, каждый из которых может быть идентифицирован.



Таким образом, на основе рассмотренных выше точек зрения можно заключить, что риск — это вероятное событие, проистекающее из конкретных источников, материализация которого может привести к наступлению благоприятных/проблемных последствий (рисунок 6). Под причинами, создающими риск, понимаются условия, имеющие потенциал создавать события, которые способны оказывать влияние на процесс достижения целей; под источниками риска — объекты, имеющие потенциал создавать события, способные оказывать влияние на процесс достижения целей; а под последствиями от наступления риска — новые обстоятельства, возникающие в результате материализации риска.

Стоит отметить, что последствия от наступления рисков являются основанием для дифференциации рисков на следующие виды:

- 1) негативный риск — это вероятное событие, которое может привести к наступлению проблемных последствий;
- 2) позитивный риск — это вероятное событие, которое может привести к наступлению благоприятных последствий;
- 3) смешанный риск — это вероятное событие, наступление которого приводит одновременно к проблемным и благоприятным последствиям;
- 4) нейтральный риск — это вероятное событие, которое не приводит к проблемным и/или благоприятным последствиям.

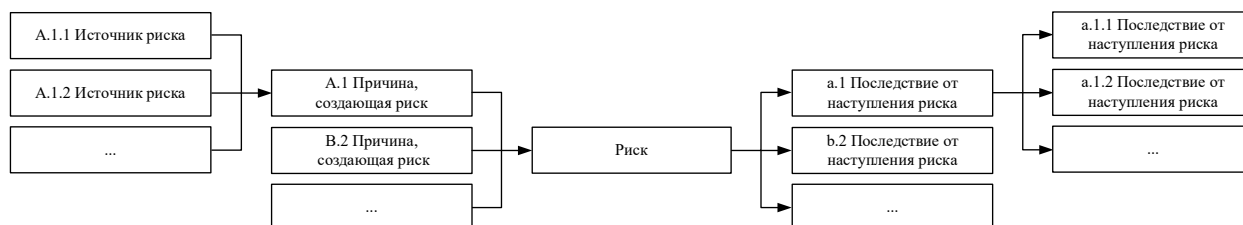


Рисунок 6 – Структура риска: причины, создающие риск; источники риска, последствия от наступления риска

Необходимо отметить, что представленная на рисунке 6 структура риска позволяет сделать важные практико-ориентированные выводы относительно последствий от наступления риска:

- 1) если оперативно не локализовать проблемные последствия, то в скором времени они приведут к новым проблемным последствиям. Например, установлено, что спецификация требований к представленной разработчиком программе для ЭВМ является неполной и недостоверной. Если оперативно не устранить данное отклонение, то вскоре последует изменение требований и целей;



2) для нейтральных и смешанных рисков необходимо блокировать наступление проблемных последствий, усиливая при этом возможный благоприятный эффект. Например, при атаке на критическую информационную инфраструктуру необходимо блокировать возможность неправомерного доступа, копирования, предоставления и/или распространения конфиденциальной информации, неправомерного уничтожения и/или модификации конфиденциальной информации, заражения КИИ вредоносным программным обеспечением (ПО), идентифицируя при этом возможные уязвимости КИИ.

В качестве примера воздействия негативного и позитивного рисков на план проекта в случае их материализации рассмотрим рисунок 7, где  $t$  — это длительность проекта.

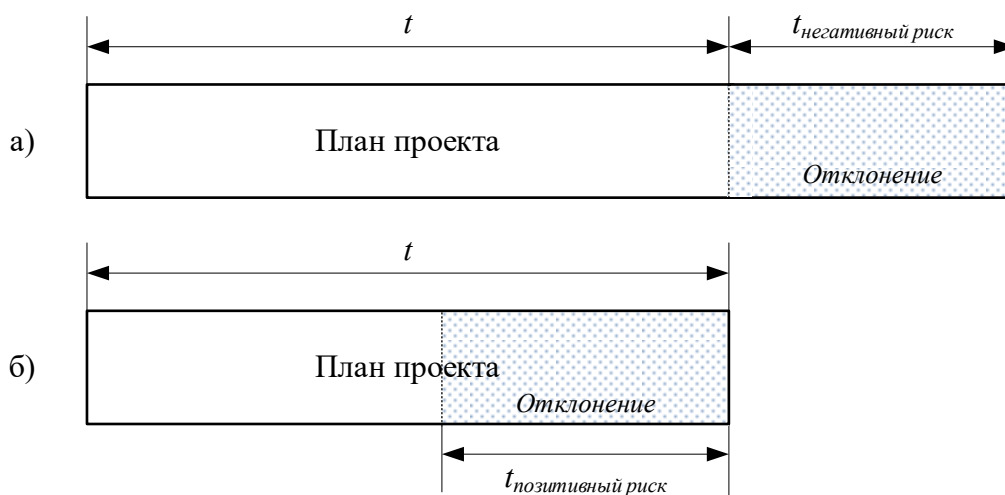


Рисунок 7 – Влияние наступившего негативного риска (а) и позитивного риска (б) на план проекта это указывается в описании рисунка в тексте

В случае материализации негативного риска происходит увеличение длительности проекта на величину  $t_{\text{негативный риск}}$ , так как руководителю и участникам проекта требуется дополнительное время для устранения возникшей проблемы. В случае наступления позитивного риска также происходит отклонение от запланированной длительности. Однако при материализации позитивного риска проект можно завершить быстрее, сократив время выполнения на величину  $t_{\text{позитивный риск}}$ .





Далее рассмотрим значение понятия «управление рисками» (risk management). Согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010 управление рисками — это совокупность принципов, скоординированных действий и процессов по оценке, воздействию, мониторингу и контролю рисков (рисунок 8). Следует отметить, что отечественный ГОСТ Р ИСО 31000-2010 является локализованной версией международного стандарта ISO 31000:2009 «Risk Management – Principles and Guidelines».

#### Принципы управления рисками (Principle)

Стандарт ГОСТ Р ИСО 31000-2010 содержит 11 принципов, которых должны придерживаться менеджмент и сотрудники организации для результативного и эффективного управления рисками. К данным принципам относятся:

1) направленность не только на достижение целей, но и создание и защиту общепринятых ценностей (creates value), в частности таких как безопасность жизни и здоровья работников, соответствие законодательным и другим обязательным требованиям, защита окружающей среды, предоставление качественной продукции, сервисов и услуг клиентам и др.;

2) принадлежность ко всем организационным процессам. Риск-менеджмент — это часть обязанностей руководства и неотъемлемая составляющая всех организационных процессов (integral part of organizational processes), включая стратегическое планирование, управление проектами и управление изменениями;

3) обязательный элемент процесса принятия решений (part of decision making), позволяющий работникам, принимающим решения, делать осознанный выбор и определять приоритетность действий;

4) безусловный учет фактора неопределенности (explicitly addresses uncertainty) при организации процессов управления, стремление обеспечить переход к объективным фактам и информации;

5) систематический, структурированный и своевременный подход в практическом применении (systematic, structured and timely) как средство достижения устойчивых и стабильных результатов;

6) использование наилучшей доступной информации (based on the best available information). Входные данные для процесса управления рисками основываются на таких источниках информации, как исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки;

7) адаптируемость процессов управления рисками (tailored) к текущей внешней и внутренней ситуации);



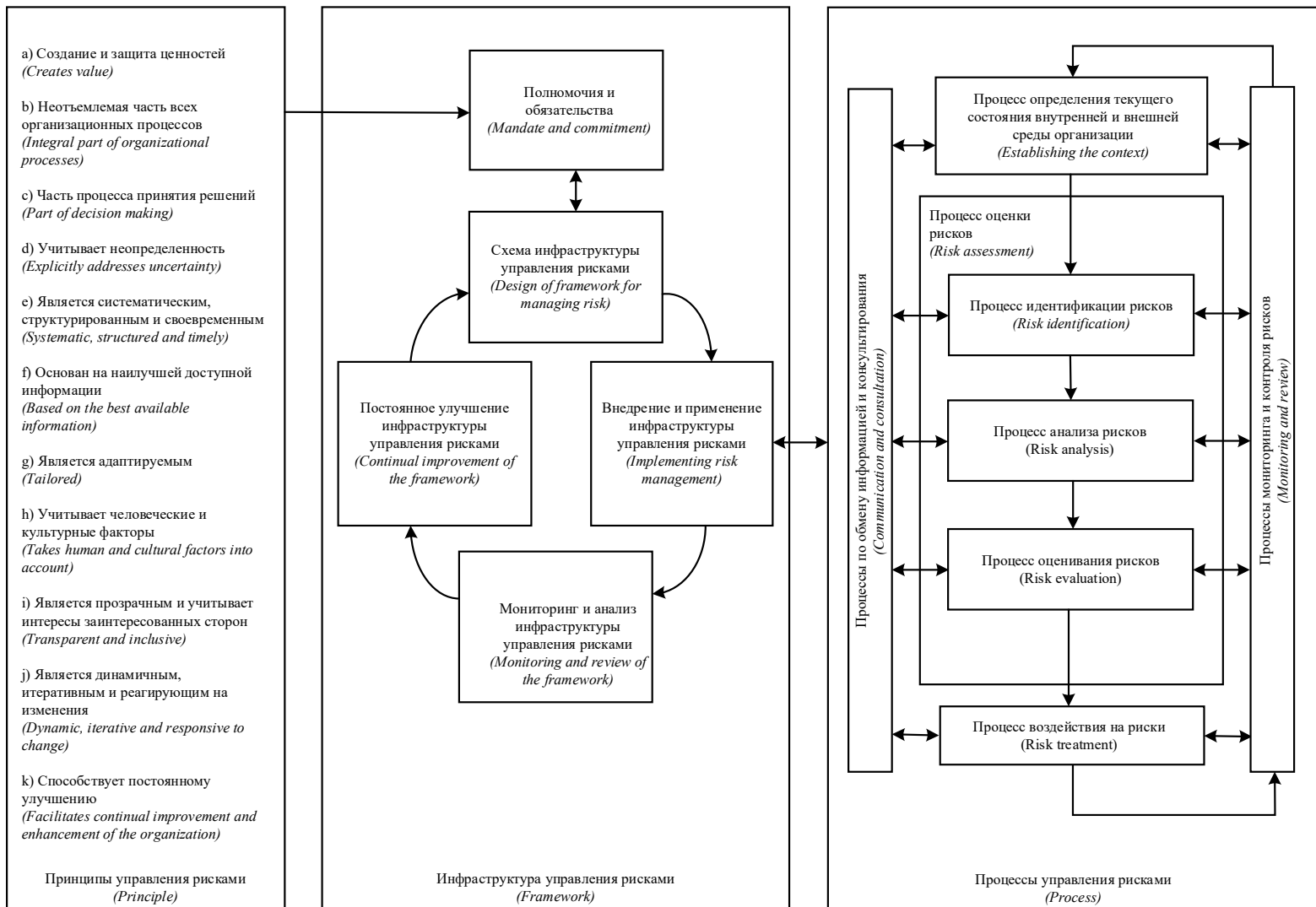


Рисунок 8 – Взаимосвязь между принципами, инфраструктурой и процессами управления рисками согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010 (ISO 31000:2009)



8) учет человеческих и культурных факторов (take human and cultural factors into account);

9) прозрачность принимаемых решений с учетом позиции заинтересованных сторон (transparent and inclusive). Своевременное вовлечение заинтересованных сторон и лиц, принимающих решения, гарантирует, что управление рисками будет отвечать их интересам и требованиям;

10) динамичность, итеративность и своевременное реагирование на изменения (dynamic, iterative and responsive to change). Управление рисками должно быть направлено на не-прерывное распознавание изменений, их оценку и превентивное элиминирование. В частности, как только происходит внешнее и/или внутреннее событие, необходимо актуализировать перечень рисков, поскольку могут появиться новые риски и исчезнуть ранее выявленные;

11) систематизация и совершенствование приобретенных знаний о рисках в целях создания более совершенных стратегий управления рисками (facilitates continual improvement and enhancement of the organization).

#### Инфраструктура управления рисками (Framework)

Согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010 реализация перечисленных принципов обеспечивается включением в инфраструктуру управления рисками следующих пяти элементов:

- 1) полномочия и обязательства;
- 2) эффективная схема организации;
- 3) внедрение и применение;
- 4) мониторинг и анализ;
- 5) постоянное совершенствование.

1. Полномочия и обязательства (mandate and commitment). Управление рисками — это итеративный и непрерывный процесс, требующий поддержки и внимания со стороны руководства. Полномочия и обязательства в части управления рисками должны быть закреплены во внутренних документах организации (КРІ, должностные инструкции, стандарты, чек-листы и др.) на всех уровнях организации, включая высшее руководство, средний менеджмент и остальных работников.



2. Схема инфраструктуры управления рисками (design of framework for managing risk). Результативное и эффективное внедрение процессов управления рисками организации возможно лишь при наличии зрелой инфраструктуры организации. Под инфраструктурой организации понимаются работники, ответственные за управление рисками, их трудовые договоры и должностные инструкции, рабочие места, специализированное программное обеспечение и др.

3. Внедрение и применение инфраструктуры управления рисками (implementing risk management). Внедрение инфраструктуры управления рисками прежде всего направлено на интеграцию с ключевыми бизнес-процессами организации, а применение инфраструктуры предусматривает реализацию процессов управления рисками на всех уровнях организации.

4. Мониторинг и анализ инфраструктуры управления рисками (monitoring and review of the framework). Для поддержания инфраструктуры управления рисками в работоспособном состоянии требуется систематически оценивать качество, результативность и эффективность управления рисками, пересматривать политику, внутренние регламенты и должностные инструкции.

5. Постоянное улучшение инфраструктуры управления рисками (continual improvement of the framework). Основываясь на результатах мониторинга, руководству необходимо принимать решения по совершенствованию инфраструктуры управления рисками.

#### Процессы управления рисками

Управление рисками согласно ГОСТ Р ИСО 31000-2010 включают семь процессов (см. подробно во втором разделе):

1) обмен информацией и консультирование (communication and consultation): обмен правдивой, существенной, точной и понятной информацией между заинтересованными сторонами и их консультирование с учетом аспектов конфиденциальности;

2) анализ внутренней и внешней среды объектов риска (establishing the context): формулирование целей посредством установления ситуации (контекста) организации, а также определение внешних и внутренних параметров, которые следует принять во внимание в процессе управления рисками;

3) идентификацию рисков (risk identification): составление всеобъемлющего перечня рисков, которые в случае их наступления могут оказать влияние на процесс достижения целей. Документ, в котором фиксируются выявленные риски, называется реестром рисков;





4) анализ рисков (risk analyses): сбор информации об идентифицированных рисках, а именно установление причин, источников и возможных последствий от наступления рисков;

5) оценивание рисков (risk evaluation): количественное измерение вероятности наступления рисков и их возможного влияния в случае материализации. В ГОСТ Р ИСО 31000-2010 вероятность понимается как возможность наступления какого-либо события, влияние — как отклонение (отрицательное или положительное) от ожидаемого результата. Документ, в котором фиксируются результаты изменения характеристик рисков, называется матрицей рисков. Отметим, что процессы идентификации, анализа и оценивания рисков также принято называть оценкой рисков;

6) воздействие на риски (risk treatment): разработка мер превентивного воздействия на риски (план А) и мер принятия рисков (план Б). Документ, в котором фиксируются разработанные меры воздействия на риски, называется планом управления рисками;

7) мониторинг и контроль рисков (monitoring and review): выявление рисков, которые не были ранее зафиксированы в реестре рисков (неидентифицированные риски), и надзор за риска-ми, зафиксированными в реестре рисков.

## **2. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ**

Классификация рисков дает возможность определить место любого риска в общей иерархической структуре рисков. На практике это выражается в оперативном применении наиболее подходящих методов, способов и стратегий управления для конкретной группы рисков. Существуют различные классификации рисков:

1) в зависимости от причин возникновения выделяют:

- **экономические риски** — вероятные события, природа которых имеет экономический характер. К экономическим рискам относятся изменение цен на нефть, газ и металлы; дефицит (профицит) консолидированного федерального бюджета Российской Федерации; изменения курса национальной валюты, темпов инфляции, ключевой ставки Банком России, темпов роста экономики, уровня безработицы, уровня жизни населения, фондовых индексов; дефолт; экономический кризис и др.;

- **общественные риски** — возможные события, природа которых имеет социально-общественный характер. Яркими примерами общественных рисков являются отсутствие на рынке труда квалифицированных кадров, социальная напряженность, изменение уровня медицины, преступности, миграции и вероятность наступления голода;

- **политические риски** — вероятные события, которые связаны с деятельностью органов государственной власти. К политическим рискам относятся изменение геополитического давления, норм действующего законодательства, возможность террористического акта и др.;

- **природно-естественные риски (экологические риски)** — риски, связанные с силами природы (например, землетрясение, наводнение, ураган, пожар, экстремально высокие или низкие температуры и др.). Кроме того, к природно-естественным рискам можно отнести нехватку природных ресурсов, загрязнение окружающей среды, изменение климата и пандемии;

- **технологические риски** — риски внешней среды, природа которых имеет технологический характер. К данным рискам относятся атака искусственного интеллекта (ИИ), отключение электричества и интернета, атака на критическую инфраструктуру и информационную инфраструктуру (КИИ) и др.

В качестве примера атаки на КИИ приведем наиболее опасные хакерские атаки, которые произошли в 2021 г., в частности:

- нападение на компьютерные системы «Colonial Pipeline» (9 мая 2021 г.). Атака поставила под угрозу поставки горючего сразу в нескольких густонаселенных штатах США. В итоге компания была вынуждена отключить часть своих систем и заплатить хакерам выкуп в криптовалюте;



□ компьютерная атака на одну из крупнейших страховых компаний в США «CNA Financial» (23 мая 2021 г.). Компания была вынуждена заплатить \$40 млн хакерам за восстановление доступа к своим системам. По мнению экспертов, это был самый крупный выкуп из известных;

□ масштабная компьютерная атака на информационные сети МВД Бельгии (26 мая 2021 г.);

□ многочисленные кибератаки на североамериканские и австралийские филиалы предприятия по производству мяса «JBS S.A.» (3 июня 2021 г.). В итоге компания была вынуждена заплатить \$11 млн выкупа;

□ хакерской атака на американская сеть «McDonald's» (12 июня 2021 г.), в ходе которой были похищены данные клиентов ее ресторанов в Южной Корее и на Тайване;

□ хакерская атака на компьютерные сети округа Анхальт-Биттерфельд (Германия) (11 июля 2021 г.), повлекшая введение режима чрезвычайной ситуации. Администрация округа была вынуждена приостановить работу почты на две недели. Вследствие отключения критических информационных систем от сети 157 тыс. чел. временно не смогли получить социальные пособия;

2) по масштабу воздействия выделяются:

- **макрориски** — глобальные риски, последствия от материализации которых отражаются на всех экономических агентах. Например, экономический кризис 2007–2009 гг., начавшийся с ипотечного кризиса в США отразился в итоге на экономике РФ вызвав одно из самых глубоких падений ВВП (–7,8 % в 2009 г.);

- **мезориски** — риски, последствия от наступления которых влияют на определенный регион или отрасль экономики;

- **микрориски (предпринимательские риски)** — вероятные события, наступление которых оказывает влияние на экономическую деятельность конкретных экономических агентов. Например, алмазодобывающий холдинг «Алроса» 26 июня 2022 г. не смог выплатить купонный доход по еврооблигациям на сумму \$7,75 млн из-за рестрикций США, ЕС и Великобритании;

3) по функциональной области организации различают:

- **внутренние и внешние риски** — риски, находящиеся внутри либо за пределами организации;

- **коммерческие риски** — непредвиденные расходы (доходы), которые могут быть получены во время ведения финансово-хозяйственной деятельности организаций;



- **имущественные риски** — вероятность потери имущества по причине пожара, кражи, диверсии, халатности и др.;
- **производственные риски** — возможный ущерб от остановки производства, гибели или повреждения оборудования, полученного брака продукции и др.;
- **торговые риски** — возможные убытки из-за задержки или отказа от оплаты товара, непоставки товара, потери имущества во время транспортировки и др.;
- **транспортные риски** — вероятность повреждения или потери товара во время перевозки автомобильным, морским, речным, железнодорожным и/или воздушным транспортом;
- **финансовые риски** — вероятность получения убытков (прибыли);
- **инвестиционные риски** — вероятность неполучения (получения) ожидаемого коммерческого эффекта. При рассмотрении инвестиционных рисков в негативном ключе выявляются следующие их подвиды:
  - **риски упущенной выгоды** — возможность получения финансового ущерба в результате неосуществления какой-либо превентивной меры, например страхования, хеджирования др.;
  - **риски снижения доходности**, возникающие в результате снижения размера дивидендов по портфельным инвестициям и/или вкладам.
  - **риски прямых финансовых потерь**.
  - **кредитный риск** — вероятность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору. К данному риску относится ситуация, при которой эмитент, вы-пускающий долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним или основную сумму долга;
- **комплаенс-риски**. Термин «комплаенс» (от англ. to comply — соответствовать) означает соответствие внутренним требованиям организации и внешним нормам действующего законодательства. Возможное несоответствие нормативным актам, пра-вилам, стандартам и кодексам поведения называется комплаенс-рисками. Последствия от наступления этих рисков проявляется в форме юридических санкций со стороны регулирующих и надзорных органов, отраслевых ассоциаций, а также лиц, права и интересы которых были нарушены;
- **проектные риски** — вероятные события, наступление которых оказывает влияние на одну цель проекта либо на их совокупность (содержание, длительность, стоимость и качество проекта).





4) к рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся:

- **рыночные риски** — это риски снижения денежной стоимости капитала, ценных бумаг или портфеля вследствие изменения цен и ставок на рынке;
- **инфляционные риски** — вероятность обесценивания реальной покупательной способности денег;
- **дефляционные риски** — вероятность усиления реальной покупательной способности денег;
- **валютные риски** — вероятность денежных потерь при конвертации одной валюты на другую валюту;
- **риски ликвидности** — вероятность неисполнения денежных обязательств в установленном объеме и в согласованный срок;

5) по степени контролируемости риски классифицируются на следующие виды:

- неконтролируемые;
- частично контролируемые;
- контролируемые;

6) в зависимости от наступивших последствий риски могут быть:

- негативными;
- позитивными;
- смешанными;
- нейтральными.

7) по характеру последствий наступления рисков событий, в частности, выделяют:

- **чистые риски** — вероятные события, которые могут привести к наступлению проблемных последствий;

- **спекулятивные риски** — вероятные события, которые могут привести к наступлению как проблемных, так и благоприятных последствий;

8) в зависимости от частоты наступлений в ранее заключенных сделках и завершенных проектах различают:

- **универсальные риски** — вероятные события, которые актуальны для любой сделки и проекта независимо от его масштаба, сложности, длительности, типа, способов управления и численности участников команды;

- **специальные риски** — вероятные индивидуальные события, которые актуальны для частной сделки или проекта;



9) в зависимости от времени актуализации (наступления) рисков относительно фаз жизненного цикла проекта выделяют:

- **постоянные риски** — вероятные события, которые имеют потенциал материализоваться в любой временной период выполнения проекта;
- **риски, связанные с фазой жизненного цикла** — вероятные события, которые могут материализоваться только во время определенной фазы жизненного цикла проекта.

### **3. ОЦЕНКА РИСКОВ**

Одним из наиболее кропотливых процессов управления риска-ми считается идентификация рисков. По мнению Ключникова В.О., сложность выявления рисков вызвана уникальностью бизнес-процессов. Ученый в своих трудах отмечает, что время, затраченное на выявление рисков, представляет собой инвестицию в успех, так как неучтенные риски при материализации помешают достижению запланированных целей. Для выявления рисков отечественные и зарубежные ученые рекомендуют применять различные методы и их комбинации в зависимости от специфики бизнес-процессов.

Примеры методов идентификации рисков представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы идентификации рисков

Название метода		Разработчики
на английском языке	в переводе на русский	
1. Retrospective	Ретроспективный анализ документов	Никонов В.А.
2. Brainstorming	Мозговой штурм	Осборн А.
3. Delhi	Метод «Дельфи»	Хелмер О.
4. SWOT matrix	SWOT-анализ	Эндрюс К.
5. STEEP matrix (PEST matrix)	STEER-анализ / PEST-анализ	Портер М.
6. Hazard and Operability Study (HAZOP)/Control Hazards and Operability Analysis или Computer Hazard and Operability Analysis (CHAZOP)	Исследование компьютерной опасности и работоспособности систем	Клетз Т.
7. Structured What-If Technique (SWIFT)	Структурированный анализ сценариев методом «Что, если?»	Лавли Ф.
8. Preliminary Hazard Analysis (PHA)	Предварительный анализ опасностей для систем	Хенкли Э. Дж., Кумамото Х.



Процесс анализа рисков направлен на установление источников рисков, причин, создающих риски, и возможных последствий в случае их наступления. Оптимальными методами для проведения анализа считаются «Галстук-бабочка» (первый этап) и «Почему-почему» (таблица 3), что отмечается в ГОСТ Р 31010-2011 «Методы оценки риска».

Таблица 3 – Методы, применяемые для анализа рисков

Название метода		Разработчики
Оригинал (англ.)	В переводе на русский	
Bow-tie	«Галстук-бабочка» (первый этап)	Лангминд Б.
5Why	«Почему-почему»	Тоеда С.





Представим, что в процессе идентификации рисков было выявлено большое количество рисков и что после проведения анализа стало очевидно, что не все они одинаково важны. Например, риск возможного ухода ключевого сотрудника будет представлять для нас больший интерес, нежели отключение электричества или интернета. В связи с этим логично предположить, что выявленные риски следует определенным образом сгруппировать для того, чтобы выделить среди них группу наиболее опасных рисков, группу рисков, требующих постоянного управленческого внимания, группу незначительных рисков, которые можно не учитывать и др. Для решения данной проблемы применяют оценивание рисков.

Согласно ГОСТ Р 31010-2011 оцениваются две основные характеристики риска:

- 1) вероятность материализации риска;
- 2) возможное влияние в случае его наступления.

Измерение степени вероятности и влияния риска осуществляется с помощью специальных количественных и качественных методов.

**Количественные методы** — это методы, использующие математический аппарат для прогнозирования вероятности материализации рисков и возможного влияния в случае их наступления.

**Качественные методы** — это методы, в которых используются экспертные мнения для оценивания характеристик вероятностей и влияний рисков. Как правило, качественные методы применяются в случаях, когда наблюдается большая неопределенность, отсутствует необходимая информация и/или нет накопленных статистических данных о ранее наступивших рисках.

При работе с качественными методами оценивания рисков используют весовые коэффициенты, базирующиеся на вербально-числовой шкале Харрингтона. Примеры коэффициентов Харрингтона для оценок степени вероятности и влияния представлены в таблицах 4 и 5.



Таблица 4 – Коэффициенты оценивания вероятности материализации риска

<b>Вероятность наступления риска</b>	<b>Коэффициент Харрингтона (PMBOK® Guide)</b>	<b>Коэффициент Харрингтона (T. Merna и F. Al-Thani )</b>	<b>Комментарии</b>
Очень высокая	0,8-1,0	5	Гарантированное наступление риска
Высокая	0,64-0,8	4	Высокая вероятность наступления риска
Средняя	0,37-0,64	3	Нет гарантий, что риск наступил, но все же такая возможность остается
Низкая	0,2-0,37	2	Остается возможность наступления риска
Очень низкая	0,1-0,2	1	Остается малая возможность наступления риска
Нет вероятности	0,0-0,1	0	Вероятность наступления риска отсутствует

Таблица 5 – Коэффициенты оценивания возможного влияния в случае наступления риска

<b>Влияние риска в случае наступления</b>	<b>Коэффициент Харрингтона (PMBOK® Guide)</b>	<b>Коэффициент Харрингтона (T. Merna и F. Al-Thani )</b>	<b>Комментарии</b>
Очень высокая	0,8-1,0	5	Работы полностью остановлены. Причинен катастрофический материальный ущерб
Высокая	0,64-0,8	4	Работы выполнены, но с большим опозданием. Причинен значительный материальный ущерб
Средняя	0,37-0,64	3	Есть задержка в выполнении работ. Причинен материальный ущерб
Низкая	0,2-0,37	2	Работы выполнены с небольшим опозданием. Причинен незначительный ущерб
Очень низкая	0,1-0,2	1	Есть незначительные отставания от намеченного расписания и бюджета
Нет влияния	0,0-0,1	0	Материальный ущерб отсутствуют



Для визуализации полученных оценок используется специальный инструмент — матрица рисков, которая применяется Министерством обороны США (The Department of Defense United States of America — DoD) в виде, представленном на рисунке 10.

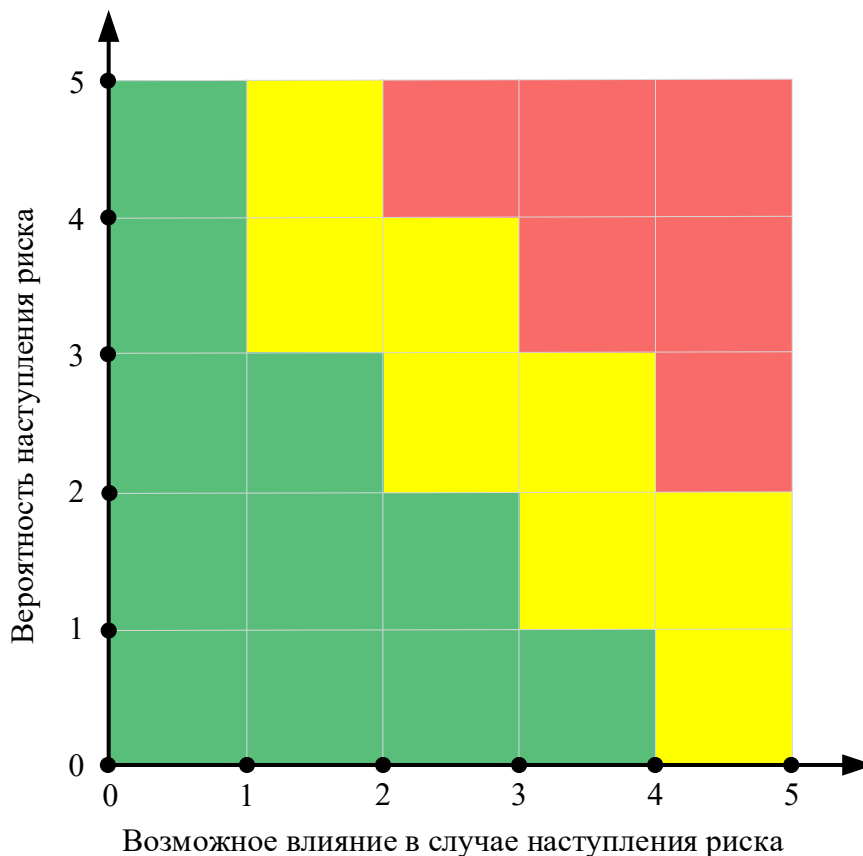


Рисунок 10 – Матрица рисков Министерства обороны США

Следует отметить, что DoD рассматривает риск только в негативном ключе, поэтому матрица рисков имеет три группы:

- 1) красная. Риски «красной» группы самые опасные, способные нанести катастрофический ущерб;
- 2) желтая. Риски «желтой» группы умеренные, способные нанести приемлемый ущерб;
- 3) зеленая. Риски «зеленой» группы безопасны.

Merna T. и Al-Thani F. предлагают распределять негативные риски на четыре группы:

- 1) **катастрофические риски, или «тигры» (tiger)** — негативные риски, которые имеет высокую вероятность материализации и способны оказать значительное негативное влияние в случае их наступления. По мнению Merna T. и Al-Thani F, материализация одного «тигра», например, «Проект покинул руководитель проекта», способна привести к полной остановке работ (оказания услуг, поставке товаров);



2) **непредсказуемые риски, или «аллигаторы» (alligator)** — негативные риски, имеющие низкую вероятность материализации, но обладающие способностью оказывать значительное негативное влияние. Как правило, к «аллигаторам» относятся комплаенс-риски. Например, организация, реализующая проект, может получить штраф в связи с нарушением императивных норм (ч. 1, ст. 9.5 КоАП РФ; ч. 3, ст. 14.1 КоАП РФ и ст. 15.33.2 КоАП РФ) и др.;

3) **часто встречаемые риски, или «щеночки» (puppy)** — негативные риски, которые имеет высокую вероятность материализации, но при этом не способны оказывать какое-либо значительное влияние. Примерами часто встречаемых рисков могут быть риски, связанные с социально-психологической атмосферой в команде проекта, внутренней мотивацией, конфликтами и др.;

4) **несущественные риски, или «котятки» (kitten)** — это негативные риски, которые имеет низкую вероятность материализации и при этом не обладает способностью оказывать какое-либо значительное влияние. По мнению Merna T. и Al-Thani F., «котятки» не способны хоть как-то навредить проекту, поэтому данными негативными рисками можно пренебречь.

Матрица вероятности и влияния Merna T. и Al-Thani F., представлена на рисунке 11.

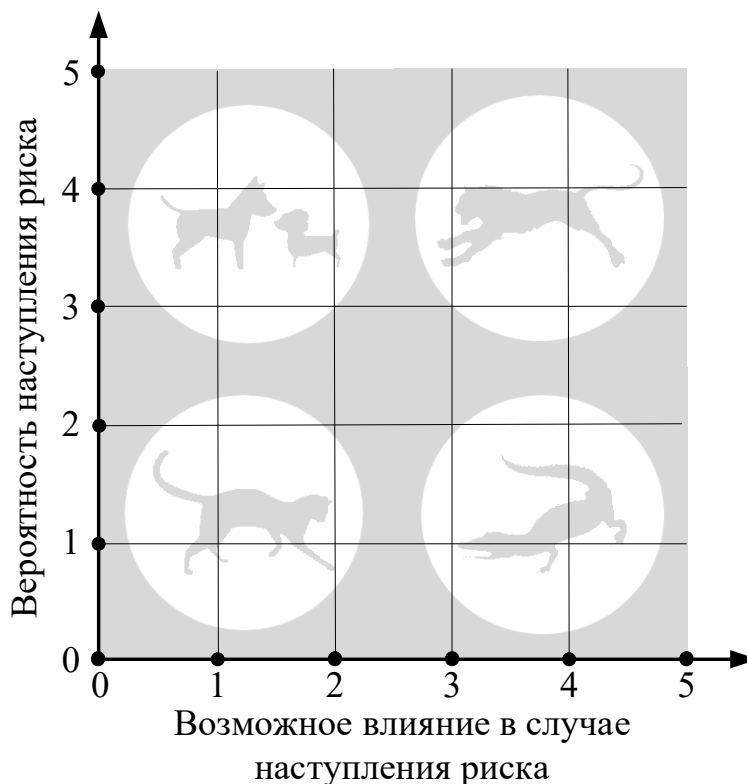


Рисунок 11 – Матрица негативных рисков





Отдельно следует выделить группу маловероятных, но очень опасных рисков, таких как промышленные катастрофы, потрясения, природные катаклизмы, пандемии и эпидемии. Талеб Н.Н. называет подобные риски **«черные лебеди»**.

Позитивные риски автор настоящего пособия рекомендует распределять на четыре группы:

1) **созидательные риски, или «слоны»** — позитивные риски, которые имеют высокую вероятность материализации и способны оказывать значительное влияние. За частую «слоны» наступают независимо от превентивных мер воздействия на риски, поэтому для них не рекомендуется проводить какие-либо дополнительные меры воздействия;

2) **непредсказуемые риски, или «львы»** — позитивные риски, которые имеют низкую вероятность материализации, но обладают способностью оказывать значительное влияние. Исходя из вышесказанного можно заключить, что «львы» имеют большой практический интерес. Например, если заблаговременно будут проведены стимулирующие меры, то в проект могут быть привлечены ведущие программисты, что позитивно повлияет на процесс достижения целей;

3) **часто встречаемые риски, или «обезьяны»** — позитивные риски, имеющие высокую вероятность материализации, но не способные оказывать значительное влияние. Отделение данных позитивных рисков от остальных имеет большую практическую ценность, так как «дразня» заинтересованные стороны, «обезьяна» вынуждает расходовать ограниченные ресурсы, не оказывая при этом какое-либо значительное влияние на процесс достижения целей;

4) **незначительные риски, или «кролики»** — позитивные риски, которые имеют низкую вероятность материализации и не обладают способностью оказывать значительное позитивное влияние. Рисками данной группы можно пренебречь.

Матрица вероятности и влияния позитивных рисков представлена на рисунке 12.



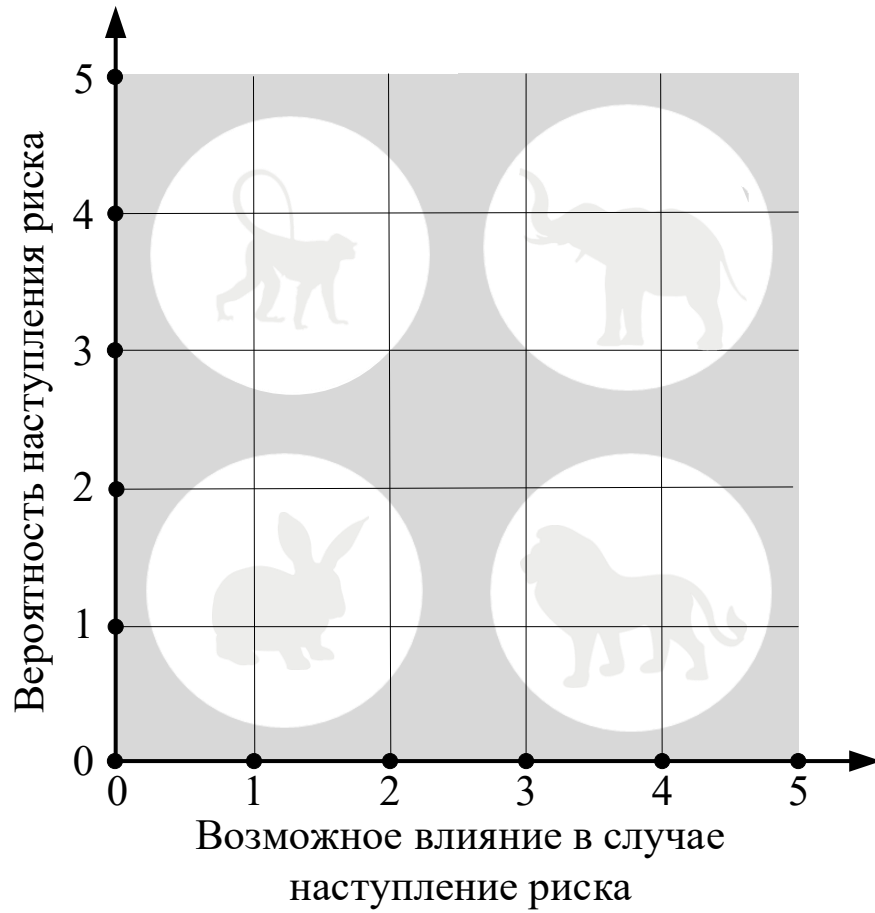


Рисунок 12 – Матрица позитивных рисков

## **4. РЕЕСТР РИСКОВ**

Таблица 6 – Реестр универсальны рисков

ID риска	Название риска	Актуален ли риск? (да/нет)	Вероятность риска (от 0 до 5)	Влияние риска (от 0 до 5)	Меры «плана А»	Меры «плана Б»
<b>1. КОММЕРЧЕСКИЕ РИСКИ (БИЗНЕС-РИСКИ)</b>						
<b>1.1. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЕМ (КЛИЕНТОМ)</b>						
RISK.1.1	Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям <b>пользователя (клиента)</b>					
RISK. 1.2	Риск низкой вовлеченности <b>пользователя (клиента)</b> в процесс выполнения работы (оказания услуги, поставки товара)					
<b>1.2. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ КОММЕРЧЕСКИМ ЭФФЕКТОМ</b>						
RISK.1.3	Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не принесет ожидаемый коммерческий эффект					
<b>1.3. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С КОНКУРЕНТАМИ</b>						
RISK.1.4	Риск того, что <b>конкуренты</b> будут оказывать влияние на ход выполнения работы (оказания услуги, поставки товара)					
<b>1.4. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ТОВАРАМИ-СУБСТИТУТАМИ</b>						
RISK.1.5	Риск того, что <b>товары-субституты</b> будут оказывать влияние на ход выполнения работы (оказания услуги, поставки товара)					

2. КОМПЛАЕНС-РИСКИ						
2.1. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ЗАКАЗЧИКОМ						
RISK.2.6	Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям <b>заказчика</b>					
RISK.2.7	<p>Риск того, что <b>заказчик</b> откажется принимать и/или оплачивать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар)</p> <p>Дело № А67-7409/2013 <a href="https://clck.ru/jeNVy">https://clck.ru/jeNVy</a>  Дело № А67-3080/2011 <a href="https://clck.ru/kKntE">https://clck.ru/kKntE</a>  Дело № А67-8923/2015 <a href="https://clck.ru/kS9ZS">https://clck.ru/kS9ZS</a>  Дело № А56-125098-2018 <a href="https://clck.ru/jeSuC">https://clck.ru/jeSuC</a>  Дело № А33-4846/2020 <a href="https://clck.ru/kR9Ag">https://clck.ru/kR9Ag</a>  Дело № А67-10731/09 <a href="https://clck.ru/kzt9p">https://clck.ru/kzt9p</a>  Дело № А67-5048/2014 <a href="https://clck.ru/m3VpN">https://clck.ru/m3VpN</a>  Дело № А67-6469/2011 <a href="https://clck.ru/m45Y6">https://clck.ru/m45Y6</a>  Дело № А67-3177/2012 <a href="https://clck.ru/m4ADb">https://clck.ru/m4ADb</a>  Дело № А67-2917/2014 <a href="https://clck.ru/m4KuV">https://clck.ru/m4KuV</a>  Дело № А67-5594/2012 <a href="https://clck.ru/m4TpX">https://clck.ru/m4TpX</a>  Дело № А67-754/2010 <a href="https://clck.ru/m4Yok">https://clck.ru/m4Yok</a>  Дело № А67-446/2010 <a href="https://clck.ru/m4swK">https://clck.ru/m4swK</a>  Дело № А67-10000/2009 <a href="https://clck.ru/m546J">https://clck.ru/m546J</a>  Дело № А67-2738/2015 <a href="https://clck.ru/m59M5">https://clck.ru/m59M5</a>  Дело № А67-3286/2011 <a href="https://clck.ru/m5Omx">https://clck.ru/m5Omx</a>  Дело № А40-137591/21-105-605 <a href="https://clck.ru/m5ZRV">https://clck.ru/m5ZRV</a>  Дело №2-5454/2021 <a href="https://clck.ru/vyhdL">https://clck.ru/vyhdL</a>  Дело №2-4230/2019 <a href="https://clck.ru/vyqjs">https://clck.ru/vyqjs</a></p>					
RISK.2.8	<p>Риск того, что будет просрочка оплаты за выполненную <b>подрядчиком</b> работу (оказанную <b>исполнителем</b> услугу, поставленный <b>поставщиком</b> товар)</p> <p>Дело № А67-10732/09 <a href="https://clck.ru/m2Hzn">https://clck.ru/m2Hzn</a>  Дело № А67-8506/2018 <a href="https://clck.ru/m2UKr">https://clck.ru/m2UKr</a>  Дело № А40-46867/13 <a href="https://clck.ru/m2qhb">https://clck.ru/m2qhb</a></p>					

RISK.2.9	Риск судебного иска от <b>заказчика</b>					
RISK.2.10	Риск признания сделки недействительной <i>Дело № А67-1623-2017 <a href="https://clck.ru/jec2f">https://clck.ru/jec2f</a></i> <i>Дело № А67-3336/2019 <a href="https://clck.ru/m3MUe">https://clck.ru/m3MUe</a></i> <i>Дело № А67-3471/2010 <a href="https://clck.ru/m4kbL">https://clck.ru/m4kbL</a></i> <i>Дело № А67-4580/2016 <a href="https://clck.ru/m5nMz">https://clck.ru/m5nMz</a></i>					
RISK.2.11	Риск того, что будет невозможно досрочно и одностороннем порядке расторгнуть сделку					
RISK.2.12	Риск того, что существенные условия сделки будут сформулированы и формализованы в тексте договора неточно и/или некорректно					
RISK.2.13	Риск неверной квалификации вида сделки <i>Дело № А40-137591/21-105-605 <a href="https://clck.ru/m5ZRY">https://clck.ru/m5ZRY</a></i> <i>Дело № А67-3080/2011 <a href="https://clck.ru/kKntE">https://clck.ru/kKntE</a></i> <i>Дело № А67-8923/2015 <a href="https://clck.ru/kS9ZS">https://clck.ru/kS9ZS</a></i>					
RISK.2.14	Риск допущения неточных и/или некорректных формулировок в тексте договора					
RISK.2.15	Риск того, что между сторонами будет не учтен порядок распределения экономии, которая может быть получена по факту выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара)					
RISK.2.16	Риск отсутствия связи с <b>заказчиком</b>					



RISK.2.17	Риск того, что <b>заказчик</b> не предоставит и/или будет предоставлять с большой задержкой информацию, необходимую для выполнения работы (оказания услуги, поставки товара)					
RISK.2.18	Риск изменения требований в процессе выполнения работы (оказания услуги, поставки товара), т.е. будут выявлены новые и/или будет существенное уточнение ранее согласованных требований  <i>Дело № А55-9384-2018 <a href="https://clck.ru/jeqZy">https://clck.ru/jeqZy</a> Дело № А40-32033/19-47-287 <a href="https://clck.ru/kTCuY">https://clck.ru/kTCuY</a></i>					
RISK.2.19	Риск того, что спецификация (устав, техническое задание и/или другая документация) будет неполной, недостоверной и/или не соответствовать требованиям национальных стандартов					
RISK.2.20	Риск низкой вовлеченности <b>заказчика</b> в процесс выполнения работы (оказания услуги, поставки товара)					
RISK.2.21	Риск отсутствие у <b>заказчика</b> корпоративной культуры, работников и опыта ведения деятельности в едином информационном пространстве с использованием информационных систем					
RISK.2.22	Риск того, что у <b>заказчика</b> будут отсутствовать отлаженные корпоративные процедуры по информационному взаимодействию и совместной работы его подразделений					
RISK.2.23	Риск отсутствия ключевых и квалифицированных специалистов на стороне <b>заказчика</b> (например, отсутствие лиц, которые могут определить требования к информационным системам)					
RISK.2.24	Риск того, что не все <b>заинтересованные лица</b> со стороны <b>заказчика</b> , участвующие в бизнес-процессах, автоматизируемых информационной системой, включены в процесс работы над созданием и согласованием проектных документов					

RISK.2.25	Риск того, что будет реструктуризация <b>заказчика</b> , т.е. на стороне <b>заказчика</b> будут изменения его организационной структуры, функциональных обязанностей, бизнес-процессов, локальных актов, финансово-экономической модели и др.					
RISK.2.26	Риск выявления недостатков при использовании результата выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара)  <i>Дело А45-15497/2020 <a href="https://clck.ru/36d7VV">https://clck.ru/36d7VV</a></i>					
<b>2.2. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПОДРЯДЧИКОМ (ИСПОЛНИТЕЛЕМ, ПОСТАВЩИКОМ)</b>						
RISK.2.27	Риск того, что <b>подрядчик (исполнитель, поставщик)</b> не исполнит свои обязательства предусмотренные договором (например, невыполнение заявленных требований в срок, невыполнение заявленных требований в полном объеме и др.)  <i>Дело № А19-9305-2014 <a href="https://clck.ru/jf2No">https://clck.ru/jf2No</a> Дело № А40-248300/21-5-1672 <a href="https://clck.ru/kRTqS">https://clck.ru/kRTqS</a> Дело № А67-5330/2014 <a href="https://clck.ru/kRkYJ">https://clck.ru/kRkYJ</a></i>					
RISK.2.28	Риск того, что <b>подрядчик (исполнитель, поставщик)</b> будет утаивать информацию о реальном положении дел в от <b>заказчика</b> и/или исказить ее					
RISK.2.29	Риск отсутствия общего виденья конечного продукта у <b>заинтересованных сторон</b>					
RISK.2.30	Риск того, что в процессе выполнения работы (оказания услуги, поставки товара) <b>подрядчик (исполнитель, поставщик)</b> не сможет своими силами исполнить заявленные в договоре обязательства  <i>Дело № А81-9472/2019 <a href="https://clck.ru/kScgp">https://clck.ru/kScgp</a></i>					

RISK.2.31	Риск выявления <b>подрядчиком (исполнителем, поставщиком)</b> скрытых, не обнаруженных на этапе планирования источников дополнительных затрат					
RISK.2.32	Риск распространения сведений, порочащих деловую репутацию <b>подрядчика (исполнителя, поставщика)</b> <i>Дело № А67-10456/2018 <a href="https://clck.ru/jfEaZ">https://clck.ru/jfEaZ</a></i>					
RISK.2.33	Риск судебного иска от <b>подрядчика (исполнителя, поставщика)</b>					
<b>2.3. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРАВАМИ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (далее – РИД)</b>						
RISK.2.34	Риск нарушения авторских прав <i>Дело № А40-117808/10-12-740 <a href="https://clck.ru/jfNtn">https://clck.ru/jfNtn</a> Дело № 88-10803/2020 <a href="https://clck.ru/yyJAZ">https://clck.ru/yyJAZ</a> Дело 1-209/2022 <a href="https://clck.ru/36eUWo">https://clck.ru/36eUWo</a> Дело 5-1637/2021 <a href="https://clck.ru/36eUaL">https://clck.ru/36eUaL</a></i>					
RISK.2.35	Риск того, что <b>правообладатель</b> запретит использовать РИД <i>Дело № А40-202764/18-110-1552 <a href="https://clck.ru/jfczi">https://clck.ru/jfczi</a> Дело № А60-27815/2012 <a href="https://clck.ru/jfedG">https://clck.ru/jfedG</a> Дело № А40-81328/11 <a href="https://clck.ru/jfgaN">https://clck.ru/jfgaN</a> Дело № А40-162480/13 <a href="https://clck.ru/jfiJi">https://clck.ru/jfiJi</a> Делу № А53-23110/22 <a href="https://clck.ru/36cr8y">https://clck.ru/36cr8y</a></i>					
RISK.2.36	Риск взыскания <b>правообладателем</b> убытков (компенсации) за нарушение прав на РИД <i>Дело № 02-4545/2017 <a href="https://clck.ru/ohZBK">https://clck.ru/ohZBK</a> Дело № А67-8506/2018 <a href="https://clck.ru/m2UKr">https://clck.ru/m2UKr</a> Дело № А50-17729/2022 <a href="https://clck.ru/36ck9B">https://clck.ru/36ck9B</a> Дело № А81-11865/2022 <a href="https://clck.ru/36cpoK">https://clck.ru/36cpoK</a> Дело № А50-4247/2023 <a href="https://clck.ru/36cpzX">https://clck.ru/36cpzX</a> Дело № А36-7440/2022 <a href="https://clck.ru/36cq88">https://clck.ru/36cq88</a> Дело № А35-7078/2022 <a href="https://clck.ru/36d5KQ">https://clck.ru/36d5KQ</a> Дело № А29-10372/2022 <a href="https://clck.ru/36d5W7">https://clck.ru/36d5W7</a></i>					

	Дело № А50-17729/2022 <a href="https://clck.ru/36d5id">https://clck.ru/36d5id</a> Дело № А14-13243/2022 <a href="https://clck.ru/36d7f5">https://clck.ru/36d7f5</a> Дело № А08-16/2022 <a href="https://clck.ru/36d7n5">https://clck.ru/36d7n5</a>					
RISK.2.37	Риск невозможности признания прав на РИД за <b>правообладателем</b>  Дело № 2-1564/15 <a href="https://clck.ru/ohzje">https://clck.ru/ohzje</a> Дело № А40-90889/21-134-529 <a href="https://clck.ru/36cmjw">https://clck.ru/36cmjw</a> Дело № А45-17338/2022 <a href="https://clck.ru/36cpVV">https://clck.ru/36cpVV</a>					
RISK.2.38	Риск создания нежелательного производного произведения  Дело А56-38522/2020 <a href="https://clck.ru/36d4mB">https://clck.ru/36d4mB</a>					
RISK.2.39	Риск ограничения для последующих сублицензионных договоров					
RISK.2.40	Риск расторжения договора в «сублицензионной цепочке» договоров					
<b>2.4. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С СУБПОДРЯДЧИКОМ (СУБИСПОЛНИТЕЛЕМ, СУБПОСТАВЩИКОМ)</b>						
RISK.2.41	Риск отсутствия связи с <b>субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком)</b>					
RISK.2.42	Риск того, что полученный <b>субподрядчиком (субисполнителем, субпоставщиком)</b> результат (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям <b>заинтересованных сторон</b>					

RISK.2.43	Риск судебного иска от <b>субподрядчика (субисполнителя, субпоставщика)</b>					
<b>2.5. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ИМУЩЕСТВОМ</b>						
RISK.2.44	Риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате пожара, затопления водой и др.					
RISK.2.45	Риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате противоправных действий третьих лиц (умышленное уничтожение или повреждение имущества, уничтожение или повреждение имущества по неосторожности, хулиганство, вандализм)					
<b>2.6. КРИМИНАЛЬНЫЕ РИСКИ</b>						
RISK.2.46	Риск промышленного шпионажа					
RISK.2.47	Риск утечки конфиденциальных данных					
RISK.2.48	Риск ограбления					
RISK 2.49	Риск незаконного получения и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну <i>Дело 1-583/2022 <a href="https://clck.ru/36UdEr">https://clck.ru/36UdEr</a> Дело № 1-159/2015 <a href="https://clck.ru/36UdEr">https://clck.ru/36UdEr</a></i>					

RISK 2.50	Риск преднамеренного неисполнения договорных обязательств, если это причинило значительный ущерб (не менее 200 тыс. руб.), крупный ущерб (сумма превышающая 3 млн руб.) либо особо крупный ущерб (сумма превышающая 12 млн руб.)					
<b>2.7. РИСКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) КОНТРАКТОВ</b>						
RISK.2.51	Риск признания недействительными государственного (муниципального) контракта (доступ к исполнению контракта без конкурентной борьбы)  <i>(44-ФЗ) Дело № А73-6308/2022 <a href="https://clck.ru/32RZZe">https://clck.ru/32RZZe</a></i>					
RISK.2.52	Риск отказа от заключения государственного (муниципального) контракта  <i>(223-ФЗ) Дело № А67- 3336/2019 <a href="https://clck.ru/m3MUe">https://clck.ru/m3MUe</a> (223-ФЗ) Дело № А67- 7005/2020 <a href="https://clck.ru/32RrGK">https://clck.ru/32RrGK</a></i>					
RISK.2.53	Риск того, что <b>государственный (муниципальный) заказчик</b> откажется принимать и (или) оплачивать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар)  <i>(223-ФЗ) Дело № А67- 2896/2017 <a href="https://clck.ru/324gBZ">https://clck.ru/324gBZ</a> (44-ФЗ) Дело № А22–1041/2020 <a href="https://clck.ru/32S3hq">https://clck.ru/32S3hq</a> (44-ФЗ) Дело № А22–1042/2020 <a href="https://clck.ru/32S3kq">https://clck.ru/32S3kq</a> (44-ФЗ) Дело № А40-276728/19-120-2085 <a href="https://clck.ru/32S4Pk">https://clck.ru/32S4Pk</a></i>					

RISK.2.54	Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать требованиям государственного (муниципального) контракта  (44-ФЗ) Дело № А40-263677/21-51-1834 <a href="https://clck.ru/32Rowo">https://clck.ru/32Rowo</a> (44-ФЗ) Дело № А83-14689/2020 <a href="https://clck.ru/32S5dv">https://clck.ru/32S5dv</a>					
RISK.2.55	Риск того, что <b>государственный (муниципальный) заказчик</b> в одностороннем порядке откажется от исполнения государственного (муниципального) контракта  (44-ФЗ) Дело № А03-5595/2021 <a href="https://clck.ru/32RsSP">https://clck.ru/32RsSP</a> (44-ФЗ) Дело № А03-14616/2020 <a href="https://clck.ru/32RtCX">https://clck.ru/32RtCX</a> (44-ФЗ) Дело № А56-107933/2019 <a href="https://clck.ru/32S4yT">https://clck.ru/32S4yT</a>					
<b>3. ПРОЕКТНЫЕ РИСКИ</b>						
<b>3.1. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РУКОВОДИТЕМ ПРОЕКТА</b>						
RISK.3.56	Риск того, что <b>руководитель проекта</b> допустит ошибку при оценивании стоимости проектных работ					
RISK.3.57	Риск того, что <b>руководитель проекта</b> допустит ошибку при оценивании длительности проектных работ					
RISK.3.58	Риск не учета отпусков и государственных праздников при создании плана проекта					
RISK.3.59	Риск того, что <b>руководитель проекта</b> допустит ошибку при оценивании ресурсов, которые необходимы для выполнения проектных работ					

RISK.3.60	Риск нерационального расходования ограниченных ресурсов проекта					
RISK.3.61	Риск отсутствия знаний, навыков и опыта у <b>руководителя проекта</b>					
RISK.3.62	Риск ухода <b>руководителя проекта</b> из проекта					
RISK.3.63	Риск низкой производительности труда у <b>руководителя проекта</b>					
RISK.3.64	Риск отсутствия заинтересованности <b>руководителя проекта</b> в успешном завершении проекта					
RISK.3.65	Риск занятости <b>руководителя проекта</b> в других проектах					
RISK.3.66	Риск неправильного ранжирования задач <b>руководителем проекта</b>					
RISK.3.67	Риск завышения качества <b>руководителем проекта</b>					
RISK.3.68	Риск отсутствия в проекте инструментария управления проектом (например, PRINCE2, SCRUM и др.)					



RISK.3.69	Риск отсутствия ресурсов необходимых для выполнения проектных работ					
RISK.3.70	Риск того, что по факту проектные работы окажутся значительно сложнее, чем предполагалось изначально					
RISK.3.71	Риск длительного согласования <b>заинтересованными сторонами</b> информации при выработке управленческих решений					
RISK.3.72	Риск отсутствия резервов, необходимых для принятия материализовавшихся рисков					
RISK.3.73	Риск потери и/или отсутствия контроля <b>руководителем проекта</b>					
RISK.3.74	Риск конфликта между <b>руководителем проекта и заинтересованными сторонами</b> (например, заказчиком, участниками команды и др.)					
RISK.3.75	Риск того, что будет потеряна информация о материализовавшихся рисках, которая может потребоваться <b>руководителю проекта</b> в последующих проектах					
RISK.3.76	Риск привлечения в проект <b>руководителя проекта</b> , который имеет профессиональное образование в области управления проектами					

RISK.3.77	Риск привлечения в проект <b>руководителя проекта</b> , который имеет опыт управления проектами менее 4-х лет					
RISK.3.78	Риск того, что <b>руководитель проекта</b> будет самостоятельно формировать команду проекта					
RISK.3.79	Риск изменения содержания проекта					
RISK.3.80	Риск изменения длительности проекта					
RISK.3.81	Риск изменения стоимости проекта					
RISK.3.82	Риск изменения качества проекта					
RISK.3.83	Риск декомпозиции большого проекта на малые проекты (длительностью не более 4-х месяцев)					
<b>3.2. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА</b>						
RISK.3.84	Риск простоя трудовых ресурсов					

RISK.3.85	Риск конфликта интересов между <b>заинтересованными сторонами</b>					
RISK.3.86	Риск того, что не все <b>заинтересованные стороны</b> будут выявлены					
RISK.3.87	Риск ухода на «больничный» <b>участника проекта</b>					
RISK.3.88	Риск допущения ошибок <b>участниками проекта</b> при реализации проекта (bugs)					
RISK.3.89	Риск значительной временной задержки в получении ответов на задаваемые вопросы между <b>участниками проекта</b>					
RISK.3.90	Риск эффекта Кассандры, т.е. будет наблюдаться переизбыток каналов коммуникаций, доносящих актуальную информацию					
RISK.3.91	Риск того, что фактическое время работы <b>участников проектов</b> будет менее 8 часов в день					
RISK.3.92	Риск отсутствия знаний, навыков и опыта у <b>участников проекта</b> , необходимых для реализации требований					
RISK.3.93	Риск ухода ключевого <b>участника проекта</b> из проекта					
RISK.3.94	Риск перегрузки трудовых ресурсов (например, из-за переработки, работы сверхурочно и др.)					

RISK.3.95	Риск того, что <b>участники проекта</b> будут не правильно оценивать трудозатраты, которые необходимы для выполнения проектных работ					
RISK.3.96	Риск того, что <b>участники проекта</b> будут не правильно декомпозировать проектные работы					
RISK.3.97	Риск занятости <b>участников проекта</b> в других проектах					
RISK.3.98	Риск изменения состава <b>участников проекта</b> в процессе реализации проекта					
RISK.3.99	Риск непонимания <b>участниками проекта</b> того, какой результат должен быть получен по завершению проекта					
RISK.3.100	Риск нескоординированных действий <b>участников проекта</b>					
RISK.3.101	Риск низкой производительности труда у <b>участников проекта</b>					
RISK.3.102	Риск отсутствия заинтересованности у <b>участников проекта</b> в успешном завершении проекта					
RISK.3.103	Риск негативной социально-психологической атмосферы					
RISK.3.104	Риск недостатка коммуникаций между <b>участниками проекта</b>					

RISK.3.105	Риск использования устаревших технологий <b>участниками проекта</b>					
RISK.3.106	Риск привлечения в проект высококвалифицированного <b>работника</b>					
RISK.3.107	Риск того, что численность <b>участников проекта</b> не будет превышать 6 человек					
RISK.3.108	Риск коллаборации между <b>руководителем и участниками проекта</b> (групповая выработка решений, реализация индивидуальных идей и др.)					
RISK.3.109	Риск привлечения в проект <b>сторонних экспертов и советников</b>					
RISK.3.110	Риск того, что согласованные <b>заинтересованными сторонами</b> изменения будут утеряны					
RISK.3.111	Риск того, что запрошенная функциональность программы для ЭВМ будет реализована, но никто не будет ее использовать					

**3.3. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ТЕХНИКОЙ, ТЕХНОЛОГИЯМИ И ОБОРУДОВАНИЕМ**

RISK.3.112	Риск отключения электричества					
RISK.3.113	Риск отключение интернета					
RISK.3.114	Риск применения ранее не используемых технологий <b>участниками проекта</b> (например, языков программирования и др.)					
RISK.3.115	Риск поломки оборудования					

**4. РИСКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ****4.1. РИСК, СВЯЗАННЫЕ С ЭКОНОМИКОЙ**

RISK.4.116	Риск изменения цен на нефть					
RISK.4.117	Риск изменения цен на газ					
RISK.4.118	Риск изменения цен на металлы					
RISK.4.119	Риск изменения цен на уголь					
RISK.4.120	Риск изменения цен на зерно					

RISK.4.121	Риск дефицита (профицита) федерального бюджета					
RISK.4.122	Риск изменения курса валют					
RISK.4.123	Риск внесения изменений в Федеральный закон «О федеральном бюджете» (секвестирование бюджета)					
RISK.4.124	Риск изменения налоговой политики					
RISK.4.125	Риск изменения размера государственного долга					
RISK.4.126	Риск изменения денежно-кредитной политики					
RISK.4.127	Риск эмиссии денежной массы					
RISK.4.128	Риск изменения ключевой ставки					
RISK.4.129	Риск изменения процентов кредитных и депозитных ставок					

RISK.4.130	Риск изменения темпов инфляции					
RISK.4.131	Риск изменения темпов роста экономики					
RISK.4.132	Риск изменения уровня жизни населения					
RISK.4.133	Риск изменения фондовых индексов					
RISK.4.134	Риск запрета торговли ценными бумагами определенных организаций					
RISK.4.135	Риск дефолта					
RISK.4.136	Риск экономического кризиса					
<b>4.2. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ ОБЩЕСТВОМ</b>						
RISK.4.137	Риск изменения уровня смертности					
RISK.4.138	Риск изменения уровня рождаемости					



RISK.4.139	Риск изменения численности населения					
RISK.4.140	Риск того, что на рынке труда будут отсутствовать квалифицированные кадры					
RISK.4.141	Риск социальной напряженности					
RISK.4.142	Риск изменения уровня образования					
RISK.4.143	Риск изменения уровня медицины					
RISK.4.144	Риск изменения уровня преступности					
RISK.4.145	Риск изменения уровня миграции					
RISK.4.146	Риск голода					
RISK.4.147	Риск изменения духовно-нравственной (культурной) сферы					
<b>4.3. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПОЛИТИКОЙ</b>						
RISK.4.148	Риск изменения геополитического давления					

RISK.4.149	Риск расширения альянса НАТО					
RISK.4.150	Риск военного конфликта					
RISK.4.151	Риск террористического акта					
RISK.4.152	Риск изменения норм действующего законодательства					
RISK.4.153	Риск нарушения норм действующего законодательства (например, привлечения к ответственности органами ФНС, Пенсионным фондом Российской Федерации и др.)  <i>Дело № А67-4230/2017 <a href="https://clck.ru/m6N5G">https://clck.ru/m6N5G</a> Дело № А67-3622/10 <a href="https://clck.ru/m3mBo">https://clck.ru/m3mBo</a></i>					
RISK.4.154	Риск материализации обстоятельств непреодолимой силы, которые окажут значительное влияние на ход выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров)					
RISK.4.155	Риск интеграции РФ с внешними субъектами					
RISK.4.156	Риск государственного переворота					
RISK.4.157	Риск национализации и экспроприации имущества					

RISK.4.158	Риск массовых беспорядков					
RISK.4.159	Риск импичмента президента					
<b>4.4. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ</b>						
RISK.4.160	Риск нехватки природных ресурсов					
RISK.4.161	Риск изменения климата					
RISK.4.162	Риск загрязнения окружающей среды					
RISK.4.163	Риск пандемии					
RISK.4.164	Риск наводнения					
RISK.4.165	Риск радиоактивного заражения					
RISK.4.166	Риск тайфуна					
RISK.4.167	Риск землетрясения					

RISK.4.168	Риск падения космического тела					
RISK.4.169	Риск извержения вулкана					
RISK.4.170	Риск пожара					
RISK.4.171	Риск уничтожения Земли					
RISK.4.172	Риск таяния ледников					
<b>4.5. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ТЕХНИКОЙ И ТЕХНОЛОГИЯМИ</b>						
RISK.4.173	Риск атаки на критическую инфраструктуру					
RISK.4.174	Риск использования новой технологии					
RISK.4.175	Риск поломки оборудования из-за отсутствия импортных комплектующих					
RISK.4.176	Риск нехватки электроэнергии					
<b>4.5.1. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ</b>						
RISK.4.177	Риск атаки искусственного интеллекта (ИИ)					

RISK.4.178	Риск отключения глобальной компьютерной сети Интернет					
RISK.4.179	Риск неправомерного доступа к компьютерной информации (уничтожение, блокирование, модификация либо копирование компьютерной информации)  <i>Дело № 1-257/2023 <a href="https://clck.ru/36UcMi">https://clck.ru/36UcMi</a></i> <i>Дело № 1-457/2022 <a href="https://clck.ru/36Ucs4">https://clck.ru/36Ucs4</a></i> <i>Дело № 1-41/2017 <a href="https://clck.ru/36VChA">https://clck.ru/36VChA</a></i> <i>Дело 1-190/2016 <a href="https://clck.ru/36VDoX">https://clck.ru/36VDoX</a></i>					
RISK.4.180	Риск создания, использования и распространения вредоносных компьютерных программ (уничтожение, блокирование, модификация, копирование компьютерной информации или нейтрализация средств защиты компьютерной информации)  <i>Дело № 1-355/2023 <a href="https://clck.ru/36UeHN">https://clck.ru/36UeHN</a></i> <i>Дело № 1-226/2023 <a href="https://clck.ru/36UeQA">https://clck.ru/36UeQA</a></i> <i>Дело № 1-981/2022 <a href="https://clck.ru/36UebR">https://clck.ru/36UebR</a></i>					
RISK.4.181	Риск нарушения правил эксплуатации средств хранения, обработки (уничтожение, блокирование, модификация либо копирование компьютерной информации, причинившее крупный ущерб, т.е. ущерб сумма которого превышает 1 млн. руб.)  <i>Дело № 1-22/2021 <a href="https://clck.ru/36Uezy">https://clck.ru/36Uezy</a></i>					
RISK.4.182	Риск неправомерного воздействия на критическую информационную инфраструктуру Российской Федерации (КИИ РФ) (уничтожение, блокирование, модификация, копирование информации, или нейтрализации средств защиты)  <i>Дело № 1-171/2023 <a href="https://clck.ru/36UdEr">https://clck.ru/36UdEr</a></i>					

RISK.4.183	<p>Риск хищения имущества путем ввода, удаления, блокирования, модификации компьютерной информации т. е. риск мошенничества в сфере компьютерной информации</p> <p><i>Дело № 1-422/2016 <a href="https://clck.ru/36YYyT">https://clck.ru/36YYyT</a></i>  <i>Дело № 1-12/2017 (1-123/2016;) <a href="https://clck.ru/36YaTs">https://clck.ru/36YaTs</a></i>  <i>Дело № 1-30/2018 <a href="https://clck.ru/36YbWy">https://clck.ru/36YbWy</a></i></p>					
RISK.4.184	<p>Риск нарушения правил защиты информации (использование несертифицированных ИС и БД, а также несертифицированных средств защиты информации)</p> <p><i>Постановление № 5-300/2015 <a href="https://clck.ru/36ZdOH">https://clck.ru/36ZdOH</a></i></p>					

## **5. ВОЗДЕЙСТВИЕ НА РИСКИ**

После того как среди выявленных рисков установлены наиболее важные и наиболее опасные риски, требующие постоянного управленческого внимания, и риски, которыми можно пренебречь, необходимо разработать точечные меры воздействия на данные риски. Процесс разработки мер воздействия на риски включает имплементацию мер превентивного воздействия и мер принятия рисков.

**Меры превентивного воздействия на риски (план А)** — это перечень профилактических мер упреждающего управления. Например, если будет идентифицирован риск, связанный с отсутствием знаний, навыков и опыта у участников проекта, то превентивной мерой будет организация курсов повышения квалификации и привлечение в проект сторонних экспертов.

**Меры принятия рисков (план Б)** — это резервы и инструкции по локализации последствий в случае наступления риска. План Б необходим, если произойдет наступление вторичных рисков и рисков-невидимок. **Вторичные риски** — это вероятные события, которые могут наступить несмотря на проведение профилактических мер плана А. **Риски-невидимки** — это скрытые риски, которые не были обнаружены во время идентификации. Опасность данных рисков заключается в их неожиданном наступлении.

В качестве примера мер плана Б можно рассмотреть возможный уход ключевого сотрудника. Наступление этого риска, как правило, оказывает значительное негативное влияние на процесс достижения целей, поэтому для уменьшения возможного ущерба рекомендуется заблаговременно формировать де-нежные, временные, кадровые и управленческие резервы.

Яркие примеры применения мер плана Б можно часто встретить в производстве фильмов. Например, в картине 1994 года «Побег из Шоушенка» главный герой Энди Дюфрейн смог уйти в побег только потому что он заблаговременно под-готовил «тайный ход» и спрятал на счетах \$370 000.

В проектах резервы мер плана Б входят в общий бюджет проекта. Более того, специалисты РМВОК® Guide утверждают, что успех проекта во многом зависит от правильно запланированных резервов (трудовых, материальных резервов, резервов на покрытие инфляции, средств на возможные потери и др.).

Для увеличения качества разрабатываемых мер плана А и мер плана Б рекомендуется вести их имплементацию, придерживаясь определенной стратегии воздействия на риски. Под стратегией воздействия на риски понимается совокупность разрабатываемых мер, направленных на изменение вероятности наступления риска и возможного влияния в случае их материализации, а также иных мер, которые смогут обеспечить наиболее результативную и эффективную работу с данными рисками.





Таблица 7 – Характеристика стратегий воздействия на риски

Тип риска	Стратегия воздействия	Описание стратегии воздействия
Негативный риск	Нивелирование	Выявляются источники риска с их последующей ликвидацией
	Ослабление	Изменяются вероятность материализации риска и/или возможное влияние в случае его наступления
	Передача (страхование и хеджирование)	Риск передается третьему лицу
	Эскалация	Риск передается компетентному лицу
	Наблюдение	Активных действий в отношении риска не ведется, но осуществляется процесс мониторинга
	Принятие	Активных действий в отношении риска не ведется
Позитивный риск	Масштабирование	Увеличивается масштаб возможного благоприятного эффекта
	Усиление	Изменяются вероятность материализации риска и/или возможное влияние в случае его наступления
	Передача	Риск передается третьему лицу
	Эскалация	Риск передается компетентному лицу
	Наблюдение	Активных действий в отношении риска не ведется, но осуществляется процесс мониторинга
	Принятие	Активных действий в отношении риска не ведется

Отметим, что по мнению Селиховкина И., самой результативной стратегией воздействия на негативные риски является стратегия нивелирования, суть которой заключается в ликвидации источников рисков. Если не будет источника риска, то не будет и самого риска. Для позитивных рисков Селиховкин рекомендует использовать стратегии масштабирования и усиления.

В банковской и страховой сферах встречаются специальные виды стратегий, такие как диверсификация и хеджирование. Под стратегией диверсификации рисков понимается перераспределение капитала между несколькими, не связанными между собой инвестиционными инструментами: акциями, облигациями, валютой, недвижимостью, криптовалютой и др.



Когда для каждого идентифицированного риска определена стратегия воздействия, далее с помощью специальных методов непосредственно разрабатываются меры плана А и плана Б. Методы, применяемые для разработки мер воздействия на риски, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Методы, применяемые для разработки мер воздействия на риски

<b>№</b>	<b>Название</b>	<b>Название (перевод на русский)</b>	<b>Разработчики</b>
1	Retrospective	Ретроспективный анализ документов	В. А. Никонов, А. А. Поляков и В. О. Ключников
2	Delhi	Метод «Дельфи»	О. Хелмер, Н. Далки и Н. Ресчер
3	Brainstorming	Метод «Мозговой штурм»	А. Осборн
4	Bow-tie	Метод «Галстук-бабочка» (2-й этап)	Б. Лангминд
5	Method of Walt Disney	Метод Уолта Диснея	У. Дисней

## **6. ДОГОВОР ПОДРЯДА (ГЛАВА 37 ГК РФ)**

### **ЗАДАЧА №1**

Между ИП «Консул» (Заказчик) и ООО «УМФ» (Подрядчик) был заключен договор, по которому Подрядчик должен был на основе предоставленного Заказчиком технического задания (ТЗ) разработать корпоративную информационную систему (КИС). В обусловленный срок заказ был выполнен и Заказчик произвел полный расчет. Через 3 месяца КИС стала часто выдавать программные ошибки, ломаться и зависать. В ответ на требование Заказчика переделать работу, Подрядчик заявил, что в всему виной неправильная архитектура КИС, которая была описана в техническом задании. ТЗ было предоставлено самим Заказчиком и за его качество Подрядчик не отвечает.

Какие требования ИП «Консул» может предъявить Подрядчику?

### **ЗАДАЧА №2**

ИП Семенов (Подрядчик) обратился в арбитражный суд с иском к ИП Столярову (Заказчик) о взыскании стоимости выполненных работ по созданию сайта.

ИП Столяров в отзыве на исковое заявление указал, что договор подряда в отношении указанного объекта является незаключенным, поскольку в нем стороны не согласовали существенное условие о начальном и конечном сроке выполнения работ. В связи с этим основания для оплаты по незаключенному договору отсутствуют.

Какое решение должен принять арбитражный суд?

### **ЗАДАЧА №3**

ООО «Алгоритм» (Заказчик) заключил договор с ООО «Зум» (Подрядчик), по которому последний обязался разработать мобильное приложение за 3 млн руб. в течение 6 месяцев. По истечении срока мобильное приложение было разработано, но Заказчик отказался выплачивать обусловленное вознаграждение. Заказчик заявил, что разработал мобильное приложение не Подрядчик, а ООО «Полнос». Подрядчик не отрицал данное обстоятельство, пояснив, что привлек ООО «Полнос», как субподрядчика. Не придя к согласию Подрядчик обратился в суд с иском об оплате 3 млн руб. и процентов за просрочку.

Оцените обстоятельства дела и решите спор.



#### **ЗАДАЧА №4**

Между ООО «ДРСУ № 1» (Подрядчик) и КФХ «Раздолье» (Заказчик) заключен договор подряда на выполнение работ по созданию корпоративной информационной системы (КИС). Цена договора определялась сметой, расходная часть которой составляла 800 000 руб., вознаграждение подрядчика 350 000 руб. Предоплата составила 30% от цены договора и была перечислена Подрядчику. Работы были выполнены в срок и Заказчик принял их, без возражений подписав акт приемки. При этом затребовал от Подрядчика всю отчетную документацию. Платежным поручением Заказчик перевел на счет Подрядчика оставшуюся сумму подрядной цены, удержав 180 000 руб. На претензию Подрядчика был дан ответ, что согласно отчетным документам стоимость фактически выполненных работ по меньше цены, указанной в сметной документации к договору ровно на ту сумму, которая не выплачена. Подрядчик исходя из того, что разница между первоначальной твердой ценой договора и стоимостью выполненных Подрядчиком работ является экономией Подрядчика, обратился в арбитражный суд с иском к компании о взыскании экономии, образовавшейся в результате выполнения работ.

Оцените обстоятельства дела и решите спор.

#### **ЗАДАЧА №5**

ООО «Гарант» (Заказчик) заключило с ООО «Софт» (Подрядчик) договор, в соответствии с которым Подрядчик обязан изготовить и передать в собственность Заказчику электронное оборудование с созданной программой для ЭВМ. При этом в договоре не были определены ни срок изготовления, ни срок передачи данного оборудования. Через 2 месяца после внесения предварительной оплаты Заказчик поинтересовался у Подрядчика относительно того, когда будет исполнено обязательство по передаче имущества. Не получив вразумительного ответа Заказчик обратилось в суд с иском о понуждении Подрядчика к исполнению обязательства по передаче оборудования в натуре. В ходе судебного разбирательства Подрядчик заявил, что заключенный между сторонами договор подряда является незаключенным ввиду того, что стороны не согласовали начальный и конечный сроки выполнения работ. Заказчик, возражая против заявленного довода, указал на то, что заключенный договор необходимо квалифицировать как договор поставки, для которого срок передачи имущества не является существенным.

Оцените обстоятельства дела и решите спор.





### **ЗАДАЧА №6**

Семенова (Заказчик) обратилась в суд с иском к ООО «Консул» (Подрядчик) о защите прав потребителя, обосновывая свои требования тем, что между ней и Подрядчиком был заключен договор подряда, согласно которому Подрядчик обязался изготовить для нее сайт, а она – оплатить стоимость указанных работ в размере 50 000 рублей. Во исполнение п. 3.2 договора, истица внесла ответчику в день заключения договора предоплату в размере 25 000 рублей. Предусмотренный п. 4.1 договора срок выполнения работ истек, однако, до настоящего времени ответчик обязательств по договору не выполнил, в связи с чем Семенова, ссылаясь на ст. ст. 17, 23.1 и 28 ФЗ «О защите прав потребителей», попросила суд взыскать с ответчика внесенную предоплату, компенсировать моральный вред в размере 50 000 руб., неустойку за несвоевременное исполнение работ по договору в размере 50 000 рублей, штраф за отказ удовлетворить ее требования добровольно в размере 50 000 руб.

Оцените обстоятельства дела и решите спор.

### **ЗАДАЧА №7**

ООО «Интант» (Подрядчик) было признано победителем конкурса, объявленного Управлением ФСИН (Государственный заказчик) по Ростовской области на заключение контракта на создание медицинской информационной системы АРМ «Поликлиника». При составлении проекта контракта Государственный заказчик включил в него ряд условий явно невыгодных для подрядчика. ООО «Интант» отказалось от заключения договора. Государственный заказчик обратился в суд с иском о понуждении ООО «Интант» к заключению договора. Свои требования Государственный заказчик мотивировал тем, что Подрядчик выиграл конкурс и поэтому обязан заключить договор.

Оцените обстоятельства дела и решите спор.

## **7. АВТОРСКОЕ ПРАВО (ГЛАВЫ 69,70 ГК РФ)**

### **ЗАДАЧА №1**

Студент 5 курса факультета информатики ТГУ Зайцев К.В. написал дипломный проект в виде программы и базы данных по автоматизации бухгалтерского учета в кредитных организациях. После защиты дипломной работы и окончания вуза Зайцев К.В. устроился на работу в информационный отдел банка. Через некоторое время информационный отдел банка обновил полностью все программное обеспечение. Среди обновленной программной продукции Зайцев К.В. обнаружил написанную им программу и базу данных. Он обратился за объяснениями к начальнику информационного отдела, который пояснил ему, что данная программная продукция была приобретена по договору у ТГУ. Зайцев К.В. потребовал у начальника отдела либо выплатить ему авторское вознаграждение как автору, либо прекратить использование. Получив отказ он обратился в суд с иском к коммерческому банку. Приглашенный в качестве 3 лица на стороне ответчика представитель вуза пояснил, что поскольку данная программная продукция выполнена Зайцевым К.В. в период обучения, то она является служебным произведением и все исключительные права на нее принадлежат вузу.

Оцените обстоятельства дела и решите спор.

### **ЗАДАЧА №2**

Компания «Loginom» (Истец) обратилась в арбитражный суд с требованием взыскать с ФГУП «Ростехинвентаризация» (Ответчик) компенсацию за нарушение исключительных прав на программу для ЭВМ – «Loginom Decision Maker» в размере 1 485 497,82 руб.

В ходе проверки материалов дела экспертом было установлено, что на жестких дисках Ответчика имеется контрафактная программа для ЭВМ «Loginom Decision Maker», исключительные права на которые принадлежат Истцу.

В обоснование своей позиции Ответчик заявил, что в материалах дела нет доказательств использования им программы для ЭВМ «Loginom Decision Maker».

Оцените обстоятельства дела и решите спор.



### **ЗАДАЧА №3**

ООО «Аурит» (Истец) обратилась в арбитражный суд с требованием запретить ООО «Кварт» (Ответчик) распространять и использовать программу для ЭВМ «Quartfarm» и взыскать с Ответчика денежную компенсацию за нарушение его исключительных прав в размере 500 тыс. руб. В исковом заявлении Истец ссылается на то, что программа для ЭВМ «Quartfarm» является переработанной копией программы «Аптека-Урал», исключительные права на которую принадлежат Истцу.

Назначенный судом эксперт установил, что программа для ЭВМ «Quartfarm» является результатом переработки программы для ЭВМ «Аптека-Урал».

Оцените обстоятельства дела и решите спор.

### **ЗАДАЧА №4**

ООО «Амедико» (Истец) обратилось с требованием запретить использование ООО «ТелеПат» (Ответчик) программы для ЭВМ «Medsenger» и взыскать с Ответчика компенсацию за незаконное использование программы для ЭВМ в размере 5 млн. руб.

В ходе судебного разбирательства было установлено, что сотрудники ООО «ТелеПат» Зингерман Б. В., Фистул И.А. и Нозик А.В. являлись бывшими сотрудниками ООО «Амедико», что подтверждают трудовые договоры и соглашения о расторжении трудовых договоров. Истец заявил, что в рамках своих служебных обязанностей Зингерман Б. В. и Фистул И.А. создали служебное произведение – программу для ЭВМ «Medsenger», поэтому исключительные права принадлежат ООО «Амедико».

В ответ на претензии Ответчик заявил, что Истец не предоставил доказательства (техническое задание, акты приема-передачи служебного произведения, свидетельствующие о создании программы для ЭВМ и др.) которые бы подтверждали, что программа для ЭВМ «Medsenger» является служебным произведением и представил выписку из реестра программ для ЭВМ, согласно которой автором «Medsenger» является Зингерман Б. В., а правообладателем ООО «ТелеПат».

Какое решение должен принять арбитражный суд?

## **8. КОВЕНАНТЫ ДОГОВОРА ЭЛИМИНИРУЮЩИЕ КОМПЛАЕНС-РИСКИ**

Несмотря на устоявшуюся деловую практику и закрепленные нормы права, регулирующие ход реализации проектов, необходимо отметить, что не все участники обладают достаточной управленческой зрелостью, и это подтверждается многочисленными примерами материализованных комплаенс рисков. В этой связи рассмотрим способы элиминирования универсальных комплаенс рисков.

**Риск того, что выполненная работа (оказанная услуга, поставленный товар) не будет соответствовать ожиданиям заказчика.** В качестве примера наступления данного комплаенс-риска можно рассмотреть дело № А67-1623/2017, в котором, несмотря на то что истец создал программу для ЭВМ по разработке системы управления проектно-изыскательскими работами на сумму 2 850 107,39 рублей, ответчик все же отказался от оплаты, потому что полученный результат не соответствовал его ожиданиям.

Согласно PMBOK Guide® сторона заказчика ожидает, что проектные работы будут выполнены в полном объеме, к определенной дате, в объеме согласованного бюджета и на требуемом уровне качества. Логично предположить, что для того, чтобы получить релевантный результат работ (оказанных услуг), который ожидает заказчик, в тексте договора должны быть точно сформулированы и корректно формализованы объем, дата окончания, цена, а также и качество выполняемых проектных работ. Однако необходимо отметить, что согласно действующему гражданскому законодательству существенными условиями договора подряда являются предмет договора, дата начала и дата окончания работ, в связи с чем ожидания заказчика по цене работ могут быть сформированы как до, так и после выполнения работ (оказания услуг, поставки товара). В силу статьи 708 ГК РФ цена в тексте договора может быть твердой (Fixed Price) либо приблизительной (Time & Materials / T&M).

**Риск того, что заказчик откажется принимать выполненную работу (оказанную услугу, поставленный товар).** Для уменьшения вероятности наступления комплаенс-риска рекомендуется в тексте договора зафиксировать процедуру сдачи-приемки результата выполненных работ (оказанных услуг, поставленного товара). Например, в договоре могут быть зафиксированы следующие условия: «Подрядчик с помощью средств электронной почты указывает в теме письма, что программа для ЭВМ готова к сдаче, и извещает заказчика о дате и времени сдачи (статья 720 ГК РФ). В случае отсутствия обоснованных претензий и замечаний заказчик после сдачи выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара) сообщает об этом обратным электронным письмом подрядчику, указывая в теме письма, что программа для ЭВМ принята. При наличии обоснованных претензий и замечаний



заказчик сообщает об этом электронным письмом подрядчику, указывая в теме письма «Мотивированный отказ от принятия программы для ЭВМ» и в тексте письма излагает имеющиеся у него претензии и замечания. Подрядчик обязан в течение 10 рабочих дней со дня получения мотивированного отказа безвозмездно устранить претензии и замечания. После устранения указанных претензий и замечаний подрядчик повторно извещает заказчика о дате и времени сдачи программы для ЭВМ. В случае отсутствия ответа заказчика и/или отсутствия мотивированных претензий и возражений в течение 2 рабочих дней программа для ЭВМ считается принятой заказчиком без претензий на 3-й рабочий день с даты получения заказчиком уведомления, что программа для ЭВМ готова к сдаче».

**Риск того, что заказчик откажется от оплаты выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара).** Согласно статье 702 ГК РФ заказчик обязуется принять результат выполненных работ и оплатить его. Следовательно, основанием для оплаты выполненных работ является факт приемки работ без претензий и замечаний. Таким образом, для нивелирования комплаенс-риска рекомендуется зафиксировать в тексте договора следующие условия:

1) подрядчик обязан в течение 2 рабочих дней с даты принятия заказчиком результата работ направить заказчику оригинал подписанного со своей стороны акта сдачи-приемки работ в 2 экземплярах;

2) заказчик обязан в течение 5 рабочих дней после получения от подрядчика оригинала акта сдачи-приемки работ направить подрядчику подписанный заказчиком оригинал и сканированную копию акта сдачи-приемки работ;

3) в случае ненаправления заказчиком подписанного акта сдачи-приемки работ и/или письменных мотивированных возражений относительно его подписания акт сдачи-приемки работ считается подписанным сторонами в том виде, в котором заказчик его получил от подрядчика, на 6-й рабочий день с даты получения заказчиком оригинала акта сдачи-приемки работ.

**Риск того, что будет просрочка оплаты за выполненную подрядчиком работу (оказанную исполнителем услугу, поставленного поставщиком товара).** Для уменьшения негативного влияния данного комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется зафиксировать порядок применения мер санкционирования в случае нарушения порядка и сроков оплаты, зафиксировав в тексте договора следующие условия:

1) в случае просрочки заказчиком оплаты подрядчик вправе потребовать с заказчика неустойку в размере 0,1 % от цены за каждый день просрочки. До

внесения полной оплаты по договору пра-во пользования результатом работ заказчику не предоставляется;

2) в случае просрочки заказчиком предоплаты/оплаты продолжительностью более 30 календарных дней подрядчик вправе в одностороннем внесудебном порядке отказаться от исполнения договора с направлением письменного уведомления об отказе заказчику за 5 рабочих дней до даты отказа. С даты отказа от исполнения договора сделка считается расторгнутой в части обязательств подрядчика, а в части взаиморасчетов сторон сделка продолжает действовать до окончания таких расчетов.

**Риск судебного иска от заказчика (подрядчика, исполнителя, поставщика).** Полностью нивелировать данный комплаенс-риск с помощью условий договора не представляется возможным. Однако можно уменьшить негативное влияние в случае его материализации. Для этого необходимо добросовестно исполнить предусмотренные договором обязательства, а также обеспечить «правовую чистоту» проектных документов, т. е. проектные документы должны полностью соответствовать требованиям действующего законодательства. Кроме того, в текст договора рекомендуется включить следующее условие: стороны договора признают юридическую силу и возможность использования в случае спора положений, зафиксированных в договоре.

**Риск признания сделки недействительной.** В качестве примера можно рассмотреть договор об отчуждении исключительного права на программу для ЭВМ, который согласно пункту 2 статьи 1234 ГК РФ должен быть заключен в письменной форме. В случае несоблюдения этого условия сделка считается незаключенной, а исключительное право не переданным от правообладателя к правоприобретателю. Последствия от нарушения данного условия наглядно представлены в деле № А40-81328/2011, где истец обратился в суд с требованием запретить использовать программу «HIST DoCoMo» и взыскать убытки в виде упущенной выгоды в размере 124,2 млн. рублей, а ответчик во встречном иске просил признать сделку недействительной.

Согласно главе 37 ГК РФ существенными условиями договора подряда являются предмет договора, дата начала и дата окончания работ. Следовательно, для нивелирования данного комплаенс-риска необходимо, чтобы в тексте договора существенные условия были точно сформулированы и корректно формализованы.

**Риск того, что будет невозможно досрочно и в одностороннем порядке расторгнуть сделку.** Анализ судебных решений показал, что сторона сделки, как правило, не может досрочно и в одностороннем порядке расторгнуть договор, не причинив существенного материального вреда,

поэтому для уменьшения вероятности материализации данного комплаенс-риска и его возможного негативного влияния рекомендуется проектные работы дифференцировать на этапы с указанием даты их начала и окончания.

**Риск того, что предмет договора будет сформулирован неточно и/или формализован некорректно.** Уменьшение вероятности наступления данного комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления коммуникациями и управления договорами в проекте.

**Риск неверной квалификации вида сделки.** Для уменьшения вероятности материализации данного комплаенс-риска рекомендуется обеспечить соответствие между текстом договора и требованиями действующего законодательства.

**Риск допущения некорректных и неточных формулировок в тексте договора.** Нивелировать комплаенс-риск можно при повышении уровня зрелости в части управления коммуникациями проекта, так как выработка корректных и точных формулировок возможна при согласованных действиях заинтересованных сторон.

**Риск того, что между сторонами будет не учтен порядок распределения экономии, которая может быть получена по факту выполненных работ (оказанных услуг, поставленных товаров).** В соответствии со статьей 710 ГК РФ в случаях, когда фактические расходы подрядчика оказались меньше тех, которые зафиксированы в тексте, подрядчик сохраняет право на оплату работ по цене, предусмотренной договором.

**Риск отсутствия связи с заказчиком.** Для нивелирования данного комплаенс-риска рекомендуется в текст договора включить следующее условие: длительный простой трудовых ресурсов подрядчика, превышающий 5 рабочих дней, оплачивается заказчиком по тарифу простоя трудовых ресурсов подрядчика. Тариф простоя трудовых ресурсов подрядчика равен 1 тыс. руб. за 1 чел./ч.

**Риск того, что заказчик не предоставит и/или будет предоставлять с большой задержкой информацию, необходимую для выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров).** Для нивелирования комплаенс-риска рекомендуется в текст договора включить следующие условия: сроки выполнения работ не учитывают время ожидания ответов на запросы подрядчика, непосредственно связанные с выполнением работ по договору, если продолжение выполнения работ без решения указанных в запросе вопросов не представляется возможным. Срок выполнения работ продлевается на период простоя.

**Риск изменения требований в процессе выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров), т. е. будут выявлены новые и/или произведено существенное уточнение ранее согласованных требований.** В качестве примера можно рассмотреть дело № А55-9384/2018, где внесение частых корректировок заказчиком в ранее согласованное техническое задание привело к тому, что новые требования подрядчику пришлось реализовывать за свой счет.

Уменьшение вероятности материализации комплаенс-риска и его возможного негативного влияния зависит от того, какой методический инструментарий использует подрядчик для выполнения работ (оказания услуг) — Agile или Waterfall (гибкая и каскадная методики разработки и управления проектами соответственно).

Если подрядчик применяет методику Waterfall, то любые изменения требований могут привести к отклонению от запланированных проектных целей. В связи с этим рекомендуется в тексте договора фиксировать «жесткие» условия изменения требований, например, в следующем виде: изменение технических решений, техническая поддержка, наполнение контентом, прочие работы, не поименованные в договоре и приложениях к нему, не входят в объем работ по договору и выполняются подрядчиком исключительно на основании заключенных сторонами дополнительных соглашений либо самостоятельных договоров.

Если подрядчик применяет методику Agile, то изменение требований не оказывает сильного негативного влияния на процесс достижения проектных целей, поэтому в текст договора рекомендуется включение более «мягких» условий, например: заказчик и подрядчик обсуждают изменения, предложенные любой из сторон, и приходят к одному из следующих решений:

- а) изменения не вносятся в утвержденные подрядные работы;
- б) изменения вносятся в утвержденные подрядные работы;
- в) изменения не вносятся в утвержденные текущие подрядные работы, так как будут реализовываться в рамках самостоятельного договора.

Сроки реализации и стоимость изменений требований определяются подрядчиком.

**Риск того, что спецификация (устав, техническое задание и/или другая документация) будет неполной, недостоверной и/или не соответствовать требованиям национальных стандартов.** Уменьшить вероятность материализации комплаенс-риска возможно, если проектные работы выполняют специалисты, обладающие необходимыми профессиональными компетенциями. Например, специалист по разработке

спецификации должен соответствовать требованиям профессионального стандарта 06.022 «Системный аналитик».

**Риск низкой вовлеченности заказчика в процесс выполнения работ (оказания услуги).** Согласно статье 715 ГК РФ заказчик вправе в любое время проверять ход и качество выполняемой работы. Уменьшение вероятности материализации комплаенс-риска возможно при использовании инструментария управления проектами PMBOK Guide®, PRINCE2®, SCRUM и др.

**Риск отсутствия у заказчика корпоративной культуры, работников и опыта ведения деятельности в едином информационном пространстве с использованием информационных систем.** Для нивелирования комплаенс-риска рекомендуется включить реестр рисков в качестве приложения к договору, где следует указать, что ответственность за управление данным риском закреплена за заказчиком. В случае материализации комплаенс-риска также могут быть предусмотрены процедуры по изменению существенных и дополнительных условий договора.

**Риск того, что у заказчика будут отсутствовать отлаженные корпоративные процедуры по информационному взаимодействию и совместной работе его подразделений.** Для нивелирования комплаенс-риска рекомендуется включить реестр рисков в качестве приложения к договору, в котором указать, что ответственность за управление данным риском закреплена за заказчиком.

В случае материализации комплаенс-риска также могут быть предусмотрены процедуры по изменению существенных и дополнительных условий договора.

**Риск отсутствия ключевых и квалифицированных специалистов на стороне заказчика.** Для уменьшения вероятности материализации комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется формализовать следующее условие: «Ответственность за действия заказчика, в том числе привлеченных заказчиком третьих лиц, несет заказчик».

**Риск того, что не все заинтересованные лица со стороны заказчика, участвующие в бизнес-процессах, автоматизируемых информационной системой, включены в процесс работы над созданием и согласованием проектных документов.** Уменьшение вероятности материализации данного комплаенс-риска требует определенного уровня зрелости в части управления коммуникациями проекта, а именно должен быть создан механизм управления, включающий в себя элементы, которые своевременно создают, собирают, распространяют, хранят, получают и используют информацию.

**Риск того, что будет реструктуризация заказчика, т. е. на стороне заказчика будут проведены изменения его организационной структуры, функциональных обязанностей, бизнес-процессов, локальных актов, финансово-экономической модели и др.** Для нивелирования комплаенс-риска рекомендуется включить реестр рисков в качестве приложения к договору, где следует указать, что ответственность за управление данным риском закреплена за заказчиком. В случае материализации комплаенс-риска также могут быть предусмотрены процедуры по изменению существенных и дополнительных условий договора.

**Риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик) не исполнит свои обязательства, предусмотренные договором (например, невыполнение заявленных требований в срок либо невыполнение в полном объеме и др.).** Для увеличения лояльности заказчика и уменьшения вероятности материализации комплаенс-риска в части невыполнения подрядчиком заявленных требований в срок или работ в полном объеме в тексте договора рекомендуется зафиксировать порядок санкционирования добавлением следующего условия: «В случае невыполнения или несвоевременного выполнения работ в полном объеме заказчик вправе начислить подрядчику неустойку в размере 0,1 % от цены работ по соответствующему этапу за каждый день просрочки обязательств».

В части, касающейся качества работ, необходимо опираться на статью 723 ГК РФ, согласно которой в случаях, когда результат выполненной работы имеет ненадлежащее качество, заказчик вправе по своему выбору потребовать от подрядчика безвозмездного устранения недостатков в разумный срок, соразмерного уменьшения установленной за работу цены и/или возмещения своих расходов на устранение недостатков.

**Риск того, что подрядчик (исполнитель, поставщик) будет утаивать информацию о реальном положении дел от заказчика и/или искажать ее.** В соответствии со статьей 716 ГК РФ, подрядчик обязан немедленно предупредить заказчика и до получения от него указаний приостановить работу при обнаружении не зависящих от подрядчика обстоятельств, которые грозят годности результату выполненных работ либо создают невозможность завершения работ в срок. Информирование заказчика о реальном положении дел в ИТ-проекте является обязательством подрядчика, которое закреплено в действующем гражданском законодательстве.

**Риск отсутствия общего видения конечного продукта у заинтересованных сторон.** Уменьшение вероятности материализации комплаенс-риска требует определенного уровня зрелости в части управления коммуникациями проекта, а именно должен быть создан механизм

управления, включающий структурные и инфраструктурные элементы, которые своевременно создают, собирают, распространяют, хранят, получают и используют информацию.

**Риск того, что в процессе выполнения работ (оказания услуг, поставки товаров) подрядчик (исполнитель, поставщик) не сможет своими силами исполнить заявленные в договоре обязательства.** Согласно статье 706 ГК РФ, если сделка требует от подрядчика выполнить работу лично, то подрядчик вправе привлечь к исполнению своих обязательств других лиц (субподрядчиков).

**Риск выявления подрядчиком (исполнителем, поставщиком) скрытых, не обнаруженных на этапе планирования источников дополнительных затрат.** В силу статьи 709 ГК РФ цена работы может быть твердой или приблизительной. Следовательно, для уменьшения вероятности материализации комплаенс-риска рекомендуется использование условий, с учетом которых цена будет рассчитываться на основании фактически израсходованных ресурсов подрядчика (Т&М).

**Риск распространения сведений, порочащих деловую репутацию подрядчика (исполнителя, поставщика).** Согласно статье 152 ГК РФ деловая репутация признается нематериальным благом, защита которого гарантирована действующим законодательством, поэтому за распространение информации, которая порочит честь и достоинство, законодателем установлена гражданско-правовая, административная и уголовная ответственность.

Административным законом предусмотрена ответственность за оскорбление, т. е. унижение чести и достоинства, выраженное в неприличной форме (статья 5.61 КоАП РФ). Совершение указанного правонарушения влечет наложение административного штрафа.

Уголовным законом предусмотрено такое понятие, как клевета (статья 128.1 УК РФ), т. е. распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство другого лица или подрывающих его репутацию.

**Риск нарушения исключительных прав на результат интеллектуальной деятельности.** Для увеличения лояльности заказчика и уменьшения вероятности материализации комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется formalizovat следующие условия:

а) подрядчик гарантирует заказчику, что на момент предоставления заказчику права использования результата выполненных работ, подрядчик будет являться его единственным правообладателем;

б) в случае претензий со стороны третьих лиц по вопросам авторских, патентных или любых иных прав на результат работ, подрядчик берет на себя

обязательство самостоятельно урегулировать возникшие разногласия с третьими лицами и понести все расходы, необходимые для такого урегулирования, включая судебные издержки.

**Риск взыскания правообладателем (автором) вознаграждения за использование его исключительных прав на результат интеллектуальной деятельности.** Ярким примером материализации данного комплаенс-риска является дело № 2-38/2019 (2-4158/2018) ~ М-608/2018, в котором рассматривался спор между программистом, создавшим программу «eLearning Metadata Manager», с одной стороны, и ООО «Интервим» и Veeam Software Group GmpH, с другой стороны. Согласно материалам дела после увольнения программист обнаружил, что в созданной им программе исчез знак охраны авторского права «©», что стало основанием для обращения в суд. Изучив обстоятельства дела, Приморский районный суд г. Санкт-Петербурга признал программиста автором программы «eLearning Metadata Manager», утвердил за ним исключительное право и взыскал в его пользу с ООО «Интервим» и Veeam Software Group GmpH по 1,6 млн. рублей. Кроме того, обе организации суд обязал выплатить 2,6 млн. рублей за воспроизведение программы, а Veeam Software Group GmbH уплатить еще 17,6 млн. рублей за предоставление коммерческого доступа к программе.

Уменьшение вероятности материализации комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления договорами в проекте, в частности, договором отчуждения исключительного права, договором передачи исключительного права на основании лицензии, договором авторского заказа, трудового договора и др.

**Риск того, что правообладатель (автор) запретит использовать результат интеллектуальной деятельности.** В качестве примера материализация данного комплаенс-риска можно рассмотреть материалы дела № А40-202764/18-110-1552, согласно которым истец обратился в Арбитражный суд г. Москвы с требованием защитить его исключительные права и запретить ответчику использование специализированного медицинского мессенджера «Medsenger» для онлайн-взаимодействия врачей и пациентов.

Примером подобной ситуации является дело о плагиате программного кода (№ А60-27815/2012), в котором правообладатель программы «Аптека-Урал» обратился в суд с требованием запретить правообладателю программы «Quartfarm» распространение и использование каким-либо иным способом его программы. В ходе судебного разбирательства Арбитражный суд Свердловской области установил, что программа «Quartfarm» является результатом переработки программы «Аптека-Урал».



Показательным является дело № А40-117808/10-12-740, в котором истец просил суд взыскать с ответчика 1 485 497,00 рублей за нарушение исключительных прав на программу для ЭВМ.

Уменьшения вероятности материализации комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления договорами в проекте, в частности, договором отчуждения исключительного права, договором передачи исключительного права на основании лицензии, договором авторского заказа, трудовым договором и др.

**Риск невозможности признания исключительного права на результат интеллектуальной деятельности за правообладателем (автором).** Уменьшение вероятности материализации комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления договорами в проекте, в частности, договором отчуждения исключительного права, договором передачи исключительного права на основании лицензии, договором авторского заказа, трудового договора и др.

**Риск создания нежелательного производного произведения.** В силу статьи 1259 ГК РФ производные произведения являются отдельными произведениями. Следовательно, исключительные права на результат интеллектуальной деятельности будут принадлежать субъекту, который будет перерабатывать (модифицировать) ранее созданную программу для ЭВМ, поэтому для нивелирования комплаенс-риска рекомендуется включить в текст договора следующее условие: заказчик не имеет права изменять любым способом переданную ему во владение программу для ЭВМ, например проводить декомпилирование, реассамблирование, режиниринг и иные другие переработки (модификации).

**Риск ограничения для последующих сублицензионных договоров.** Для уменьшения возможного материального ущерба от материализации данного комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется предусмотреть штраф за несогласованное ограничение для последующих сублицензионных договоров.

**Риск расторжения договора в «сублицензионной цепочке» договоров.** Для уменьшения возможного материального ущерба от материализации данного комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется предусмотреть штраф за преждевременное расторжение договора.

**Риск отсутствия связи с субподрядчиком.** Согласно статьи 706 ГК РФ генеральный подрядчик несет перед заказчиком ответственность за последствия неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств субподрядчиком, уменьшение вероятности материализации данного

комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления договорами в проекте.

**Риск того, что полученный субподрядчиком результат (оказанная услуга, поставленный товар) не будут соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон.** Уменьшение вероятности материализации данного комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления коммуникациями в проекте.

**Риск судебного иска от субподрядчика.** Полностью нивелировать данный комплаенс-риск с помощью условий договора не представляется возможным. Однако можно уменьшить негативное влияние в случае его материализации. Для этого необходимо добросовестно исполнить предусмотренные договором обязательства, а также обеспечить «правовую чистоту» проектных документов, т. е. проектные документы должны полностью соответствовать требованиям действующего законодательства.

Кроме того, в текст договора рекомендуется включить следующее условие: Стороны признают юридическую силу и возможность использования в случае спора положения, зафиксированные в договоре.

**Риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате пожара, затопления водой и др.** Уменьшение вероятности материализации комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления договорами в проекте, а именно договором страхования (глава 48 ГК РФ).

**Риск гибели и/или повреждения электронного оборудования (компьютеров, серверов и др.) и другого имущества в результате противоправных действий третьих лиц (умышленное уничтожение или повреждение имущества, уничтожение или повреждение имущества по неосторожности, хулиганство, вандализм).** Уменьшение вероятности материализации данного комплаенс-риска возможно при повышении уровня зрелости в части управления договорами в проекте, а именно договором страхования (глава 48 ГК РФ).

**Риск промышленного шпионажа.** Промышленный шпионаж представляет собой форму недобросовестной конкуренции, при которой осуществляется незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну, с целью получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности.

Согласно статьи 3 Федерального закона от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» под коммерческой тайной понимается режим

конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду. В связи с этим для уменьшения возможного материального ущерба от материализации данного комплаенс-риска рекомендуется заключать с заинтересованными сторонами проекта соглашения о неразглашении конфиденциальной информации (non-disclosure agreement, NDA).

**Риск утечки конфиденциальных данных.** Для уменьшения возможного материального ущерба от материализации комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется предусмотреть следующие условия:

а) условия договора, приложений и дополнительных соглашений к нему конфиденциальны и не подлежат разглашению в течение всего срока действия договора и в течение 3 лет после прекращения его действия;

б) в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств конфиденциальности сторона несет ответственность в соответствии с действующим законодательством и обязуется полностью возместить причиненный ущерб, включая упущенную выгоду.

**Риск получения штрафа за нарушение действующего законодательства (например, привлечение к ответственности органами ФНС, Пенсионным фондом РФ и др.).** Данный комплаенс-риск является внешним риском, который не может быть нивелирован либо ослаблен с помощью условий договора.

**Риск изменения норм действующего законодательства.** Полностью нивелировать данный комплаенс-риск с помощью условий договора не представляется возможным. Однако можно уменьшить негативное влияние в случае его материализации. Для этого необходимо добросовестно исполнить предусмотренные договором обязательства, а также обеспечить «правовую чистоту» проектных документов, т. е. проектные документы должны полностью соответствовать требованиям действующего законодательства.

**Риск материализации обстоятельств непреодолимой силы, которые окажут значительное влияние на ход выполнения работ (оказания услуг, поставки товара).** Для уменьшения возможного материального ущерба от материализации данного комплаенс-риска в тексте договора рекомендуется предусмотреть следующее условие: сторона на время действия обстоятельств непреодолимой силы освобождается от ответственности за неисполнение/ненадлежащее исполнение договорных обязательств. Под обстоятельствами не-преодолимой силы понимаются стихийные бедствия, военные действия любого характера, блокады, эмбарго, забастовки, запрет на

экспорт/импорт, эпидемия, антитеррористические мероприятия, розыскные и оперативные мероприятия правоохранительных органов.

**Риск нарушения норм действующего законодательства. Полностью нивелировать комплаенс-риск с помощью условий договора не представляется возможным.** Однако возможно уменьшить негативное влияние в случае его материализации. Для этого необходимо добросовестно исполнить предусмотренные договором обязательства, а также обеспечить «правовую чистоту» проектных документов, т. е. проектные документы должны полностью соответствовать требованиям действующего законодательства.