ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова ГО «Проти Корупції»
_____ Путря Ю.М.
«__» _____ 2025 р.

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ПРОТИ КОРУПЦІЇ»

м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська область

1. Вступ

У сучасному світі, де громадянське суспільство відіграє ключову роль у формуванні демократичних цінностей та відновленні територіальних громад, питання управління ризиками стає невід'ємною складовою ефективного функціонування громадських організацій. ГО «Проти Корупції» усвідомлює, що сталість та успішність її діяльності визначаються не лише щирим прагненням до досягнення високих цілей, а й грамотним управлінням можливими ризиками.

Ураховуючи непередбачуваність зовнішніх факторів (повномасштабна війна, регулярні відключення електроенергії, безпекова ситуація у прифронтових громадах Херсонської, Запорізької, Миколаївської областей, законодавчі зміни), компетентне управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативні впливи, але й визначати нові можливості для зростання та розвитку.

У цьому контексті ГО «Проти Корупції» приділяє особливу увагу розробці та впровадженню ефективної Політики управління ризиками, спрямованої на збалансоване управління можливостями та загрозами. Ця Політика є необхідним інструментом для забезпечення стійкості Організації в умовах змінного середовища, а також для збереження й зміцнення довіри громадськості, партнерів та донорів.

Визначення основних термінів:

Ризик — можливість виникнення подій або обставин, які можуть негативно впливати на досягнення цілей Організації. Ризик визначається як комбінація ймовірності виникнення події та її впливу на Організацію.

Ймовірність — міра можливості виникнення ризику (висока, середня або низька).

Вплив — ступінь змін у вигляді збитків або втрат, які може спричинити ризик. Вплив визначається у фінансових виразах, кількісних або кількісно-категоріальних масштабах.

Стратегія управління ризиками — набір планів та дій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків та максимізацію можливостей. Стратегії поділяються на уникнення, перенесення, зменшення чи прийняття ризиків.

Аналіз ризиків — систематичний процес визначення, оцінки та розуміння ризиків. Підходи включають кількісні (моделювання) та якісні (експертні оцінки) методи.

Заходи управління ризиками — конкретні дії для зменшення ймовірності або впливу ризиків: попереджувальні заходи, дії під час виникнення ризику, відновлення після події.

Моніторинг ризиків — систематичний процес слідкування за змінами в ризиках та ефективністю заходів управління: регулярні аудити, звіти, оновлення стратегій.

2. Контекст та середовище

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть впливати на Організацію (SWOT-аналіз).

Сильні сторони

- Досвідчена команда: Голова (Юрій Путря — експерт з управління публічними інвестиціями), менеджерка проєктів (Карина Арбузова), експерт УПІ/BRP/DREAM (Валентина Поселкєвіч), фінансовий менеджер (Віра Петренко, робота в Odoo), менеджерка з комунікацій (Альона Прилуцька).
- 9 років досвіду роботи в громадському секторі (з 2015 року).
- 54 реалізовані проєкти у 5 областях.
- 145 публічних зустрічей, 25 000+ учасників, 7 Стратегій громад.
- Диверсифіковане фінансування (ICAP Єднання, МФВ «Імпульс», ПРООН, DRI, IED/RISE Ukraine, Фонд Східна Європа — через них USAID). Фінансування зросло втричі з 2022 року.
- Партнерство з ключовими коаліціями: Спільнота ОГС «Відновлення» (де ГО є лідером), РПР.
- Робочі відносини з ОДА (Черкаською), Березнегуватською ТГ, Баштанською ТГ та іншими ОМС Миколаївщини.
- Наявні сайт (protucor.com), сторінка Facebook (facebook.com/shtabkr), офіційна пошта (info@protucor.com).
- Досвід роботи в умовах війни, у тому числі в прифронтових громадах.

Слабкі сторони

- Робота в п'яти областях, серед яких прифронтові (Херсонська, Запорізька) — підвищене навантаження на логістику й безпеку.
- Залежність від грантового фінансування — відсутність стабільних власних джерел (членських внесків, підприємницької діяльності).
- Обмежена кількість штатних працівників порівняно з обсягом проєктів.
- Ризик вигорання команди через інтенсивність роботи в умовах війни.
- Відсутність повного покриття соціальних гарантій для команди (медичне страхування, страхування від нещасних випадків).

Можливості

- Активна фаза відновлення України — зростання попиту на експертизу з управління публічними інвестиціями, підзвітності, участі громад.
- Розширення міжнародної уваги до України та відкриття нових донорських програм.
- Успішні коаліційні позиції дозволяють впливати на національні реформи.
- Робота з ЄС, USAID, SIDA через непрямі механізми.
- Технологічний прогрес: цифрові інструменти (DREAM, BRP, ПрозороOdoo) підвищують ефективність.

Загрози

- Повномасштабна війна — обстріли, ракетні удари, атаки БПЛА.
- Ризики для прифронтових проєктів: посилення бойових дій, окупація громад.
- Регулярні відключення електроенергії ускладнюють роботу команди й проведення онлайн-заходів.
- Постійні зміни законодавства (у тому числі податкового), правовий режим воєнного стану.
- Кібератаки на ОГС з боку російських акторів у зв'язку з антикорупційною діяльністю.
- Загроза скорочення міжнародного фінансування у разі зміни зовнішньополітичного контексту.
- Ризики репутаційних атак з боку опонентів реформ, чорного піару.
- Психологічне вигорання команди через тривалу роботу в стресових умовах.

---

3. Стратегія управління ризиками

Визначено такі цілі управління ризиками

1. Забезпечення стійкості: підтримка стійкості діяльності ГО «Проти Корупції» шляхом ідентифікації та ефективного управління ризиками, які можуть впливати на досягнення цілей Організації.

2. Збереження довіри громадськості та донорів: забезпечення довіри партнерів та громадськості шляхом відкритості, прозорості та вчасного реагування на можливі ризики.

3. Максимізація можливостей: визначення та використання можливостей, які можуть виникнути в результаті ризиків, для зміцнення та розвитку Організації.

Визначено такі стратегії управління ризиками

Ключова стратегія — Превентивні заходи: активна ідентифікація та усунення потенційних ризиків перед їх виникненням через впровадження проактивних заходів і контролю.

Допоміжні стратегії:

- **Адаптація та резервування ресурсів:** гнучке реагування на зміни в ризиках шляхом забезпечення належного резервування ресурсів (фінансова подушка, резервне ІТ-обладнання, генератори, павербанки, старлінки) та здатності швидко адаптуватися.
- **Страхування та фінансові заходи:** страхування виїзних груп у прифронтові громади, страхування техніки та офісу.
- **Залучення спільноти та партнерів:** взаємодія з коаліціями (RISE Ukraine, «Відновлення»), Спільнотою ОГС «Відновлення» для спільного вирішення ризиків.
- **Систематичний моніторинг та оцінка:** регулярний моніторинг ризиків та ефективності заходів.

- **Розвиток культури безпеки та управління ризиками:** освітні та інформаційні ініціативи для розвитку свідомої культури безпеки серед усіх залучених осіб.

---

4. Ролі в управлінні ризиками

1. Роль Голови організації

- Визначення ризиків та перегляд стратегій.
- Керівництво та координація управління ризиками.
- Створення культури безпеки та управління ризиками.
- Затвердження реєстру ризиків та плану заходів.

2. Роль менеджерки проєктів та керівників напрямів

- Ідентифікація ризиків у своїх напрямах (проєкти, комунікації, аналітика, фінанси).
- Впровадження заходів управління ризиками на рівні своїх напрямів.
- Регулярний огляд ефективності та адаптація стратегій.

3. Роль усіх працівників та волонтерів

- Сприяння культурі безпеки.
- Подання інформації та зауважень щодо можливих ризиків.
- Залучення до навчання та тренінгів.

---

5. Оцінка ризиків

ГО «Проти Корупції» використовує комплексний підхід до оцінки ризиків:

1. Ризик-ідентифікація

Через регулярні сесії брейнштормінгу, робочі групи та аналіз попередніх проєктів. Ураховуються зовнішні та внутрішні фактори — політичні, економічні, соціальні, технологічні, безпекові зміни.

Періодичність:

- щорічно в грудні;
- перед початком роботи над кожним проєктом;
- після завершення кожного проєкту;
- після настання події, що суттєво змінює середовище (загострення бойових дій, законодавчі зміни, зміни в донорській базі).

2. Створення реєстру ризиків

Результатом оцінки є Реєстр ризиків (Додаток 1) — містить детальні характеристики кожного ідентифікованого ризику: ймовірність, вплив, можливі наслідки, стратегії управління.

Періодичність оновлення: щорічно в грудні; після виявлення суттєвих змін під час моніторингу; після настання значущої події.

3. Моніторинг та оновлення

Постійний моніторинг стратегій та визначення їх ефективності. За необхідності стратегії переглядаються.

Періодичність: щорічно (повний огляд); щоквартально (проміжний огляд); щомісячно в умовах високої інтенсивності зміни обстановки.

Інструменти

- **Реєстр ризиків** (Додаток 1)
- **SWOT-аналіз** (розділ 2)
- **План поточного управління ризиками** (Додаток 2)

---

6. Процес ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків

Див. Додаток 1 «Реєстр ризиків».

---

7. Визначення та класифікація ризиків

1. За характером виникнення

Внутрішні ризики — зумовлені діяльністю Організації та внутрішніми процесами.

Зовнішні ризики — пов'язані із зовнішніми факторами та середовищем.

2. За сферою впливу

- Організаційні ризики
- Безпекові ризики (фізична безпека, ЗІЗ)
- Економічні / фінансові ризики
- Кадрові ризики
- Управлінські ризики
- Юридичні ризики
- Цифрові / інформаційні ризики
- Репутаційні ризики

3. Оцінка потенційної шкідливості

Невелика: обмежений вплив, локальні відхилення від планів.

Середня: помітні труднощі у виконанні завдань та місії, значний вплив на певні аспекти діяльності.

Велика: значний вплив на всі аспекти роботи та реалізацію місії; можуть призвести до суттєвих труднощів у досягненні стратегічних цілей.

4. Оцінка ймовірності

Низька / Середня / Висока.

Пріоритети ризиків

1. Високий пріоритет: серйозний вплив + висока ймовірність. Вимагають негайного управління.

2. Середній пріоритет: помірна шкідливість та ймовірність. Систематичний моніторинг, реагування при досягненні порогу.

3. Низький пріоритет: невелика шкідливість або низька ймовірність. Моніторинг, реагування при змінах.

4. Мінімальний пріоритет: дуже малоймовірні з мінімальною шкідливістю. Обмежений моніторинг.

---

8. Планування заходів управління ризиками

Див. Додаток 2 «План управління ризиками».

---

9. Система моніторингу ризиків та їх впливу

Організація використовує систему моніторингу з такими ключовими елементами:

- **Регулярне оновлення реєстру ризиків.**
- **Використання технологій:** автоматизовані системи моніторингу, аналітичні інструменти.
- **Регулярні звіти:** аналітичні звіти про стан ризиків.
- **Участь керівництва та зацікавлених сторін:** зустрічі команди для обговорення ризиків та стратегічних рішень.
- **Система сповіщення та швидких рішень:** механізм оперативного реагування.
- **Звітність:** звіти для донорів, партнерів, коаліцій.

---

10. Процес оновлення стратегій

- Періодичне оновлення реєстру ризиків.
- Аналіз зовнішнього середовища (тренди, законодавство, соціально-економічні фактори).
- Робочі групи та засідання.
- Експертні оцінки.

- Сценарійне планування.
- Аналіз внутрішніх можливостей.
- Креативні сесії та брейнштормінг.
- SWOT-аналіз.
- Діалог з працівниками та партнерами.
- Комунікація з членами Організації.
- Прийняття рішення на рівні керівництва.
- Поступова реалізація.
- Постійне слідкування та оцінка ефективності.

---

11. Навчання

ГО «Проти Корупції» приділяє увагу розвитку культури управління ризиками серед свого персоналу. Програми навчання охоплюють: базові принципи управління ризиками, безпеку виїзних місій, цифрову безпеку, PSEA, першу медичну та психологічну допомогу.

---

12. Підтримка

Механізми підтримки для тих, хто взаємодіє з ризиками:

- **Навчання і тренінги** (регулярні сесії).
- **Консультативна підтримка** (експерти, консультації).
- **Система звітності та моніторингу.**
- **Ефективна комунікація** (внутрішні канали, регулярні зустрічі).
- **Психологічна підтримка** (доступ до психолога, семінари з психологічної стійкості).
- **Система повноважень та відповідальності** (чітке визначення ролей).

---

13. Комунікації про ризики

- **Регулярні звіти** — щоквартальні та річні для донорів, партнерів, коаліцій.
- **Веб-портал** (protucor.com) — інформація про політики та управління ризиками.
- **Електронна пошта та розсилки.**
- **Відкриті зустрічі та форуми** — з партнерами в громадах.
- **ЗМІ** — комунікація стратегій та досягнень.
- **Тренінги та робочі групи.**

---

14. Висновок

Ретельне та систематичне управління ризиками є ключовим аспектом стійкості та успіху ГО «Проти Корупції». Наша Політика створена з урахуванням найкращих практик у цій сфері

та орієнтована на досягнення стратегічних цілей, збереження репутації та стійкості фінансового стану.

Управління ризиками — це не просто завдання для окремих осіб, а культурний підхід, що пронизує всі рівні та аспекти нашої діяльності. Кожен член нашої команди відповідальний за виявлення та вирішення ризиків.

Ми зобов'язані вдосконалювати наші стратегії та підходи відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Додаток 1 — Реєстр ризиків (окремий документ).Додаток 2 — План управління ризиками (окремий документ).

Додаток 1
до «Політики управління ризиками»

РЕЄСТР РИЗИКІВ

ГО «Проти Корупції» • м. Корсунь-Шевченківський • 2025

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова ГО «Проти Корупції»
_____ Путря Ю.М. «___»_____ 2025 р.

Структура Реєстру

Кожен ризик описується за такими розділами:

ВИЗНАЧЕННЯ	ПРІОРИТЕЗАЦІЯ	ОПОРНА СТРАТЕГІЯ	ДІЇ (за фазами)
• Джерело • Категорія / підкатегорія • Назва • Опис впливу • Тригер	• Ймовірність (низька/середня/висока) • Шкідливість (невелика/середня/велика) • Пріоритет (мін/низький/середній/високий)	• Превентивні дії • Алгоритм на випадок • Моніторинг • Страхування • Резервування	• ДО дії ризику • ПІД ЧАС дії ризику • ПІСЛЯ дії ризику

Реєстр охоплює 12 сфер ризиків, що відображають специфіку роботи ГО «Проти Корупції» у 5 областях (Черкаська, Миколаївська, Кіровоградська, Херсонська, Запорізька), включно з прифронтовими територіями.

Реєстр переглядається щорічно в грудні, після настання значущих подій та за необхідності — щоквартально.

Легенда кольорів

Високий / Велика	Середній / Середня	Низький / Невелика	Мінімальний

1. Існування організації

Категорія	Назва ризику	Опис впливу	Тригер	Ймов.	Шкідл.	Пріорит.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Існування	**Обстріл/атака БПЛА на офіс у Корсунь-Шевченківському**	Тимчасова неможливість діяльності. Загроза життю і здоров'ю	Сигнал повітряної тривоги	**середня**	**висока**	**високий**	Превентивні дії, Алгоритм, Моніторинг	ДО: Створити: Інструкцію екстреної комунікації, Інструкцію з поведінки під час повітряної тривоги, ознайомити команду; забезпечити ЗІЗ, генератор, старлінк ПІД ЧАС: Виконувати інструкції, перейти в укриття ПІСЛЯ: Повернення до офісу, аналіз пошкоджень, ремонт, перепланування
Існування	**Тимчасова окупація Черкаської області (гіпотетичний ризик)**	Організація не може продовжувати діяльність. Загроза життю	Повідомлення ГШ / ОВА	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії, Алгоритм на випадок, Моніторинг	ДО: Створити план евакуації персоналу, документації та техніки на захід країни; розподіл відповідальності, дублювання ролей ПІД ЧАС: Виконувати план евакуації ПІСЛЯ: Перепланування діяльності
Існування	**Активні бойові дії на території Черкаської області**	Тимчасова неможливість діяльності	Повідомлення ГШ	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії, Алгоритм, Моніторинг	ДО: Створити Інструкції з екстреної комунікації, евакуації, поведінки під час БД ПІД ЧАС: Виконувати інструкції ПІСЛЯ: Повернення, аналіз, перепланування
Існування	**Втрата ключових членів команди (виїзд за кордон, ротація)**	Організаційна вразливість	Заяви команди	**середня**	**середня**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Дублювання ключових функцій, документування процесів (Odoo, шаблони), навчання дублерів ПІД ЧАС: Перерозподіл функцій, найм ПІСЛЯ: Оновлення оргструктури

2. Обмеження діяльності

Категорія	Назва ризику	Опис впливу	Тригер	Ймов.	Шкідл.	Пріорит.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Обмеження	**Загострення БД в Херсонській/Запорізькій обл. — неможливість виїздів**	Обмеження проєктної діяльності в прифронтових громадах	Повідомлення ГШ / ОВА	**висока**	**висока**	**високий**	Превентивні дії, Алгоритм, Моніторинг	ДО: Створити ТПД для кожної прифронтової громади; забезпечити ЗІЗ, страхування виїзних груп; альтернативні маршрути ПІД ЧАС: Виконувати ТПД, обмежити виїзди, використати онлайн-формати ПІСЛЯ: Перепланування діяльності
Обмеження	**Втрата документації через руйнування офісу**	Часткова неможливість діяльності	Повідомлення про пошкодження	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Класифікація та збереження документів (хмарне резервування, фізичне зберігання копій у сейфі), розподіл відповідальності ПІД ЧАС: Виконувати інструкцію, відновити з бекапів ПІСЛЯ: Відновити документи, доопрацювати інструкції
Обмеження	**Втрата документації через необережність працівника**	Часткова неможливість діяльності	Доповідь працівника / аудит	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Регулярне навчання команди, дотримання інструкцій, автоматичне резервування ПІД ЧАС: Встановити причини, компенсація ПІСЛЯ: Відновити документи
Обмеження	**Втрата техніки через руйнування офісу**	Часткова неможливість діяльності	Повідомлення про пошкодження	**середня**	**середня**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Резервний фонд, страхування техніки, розподілене зберігання ПІД ЧАС: Використати резерв ПІСЛЯ: Придбати нову техніку
Обмеження	**Втрата техніки через необережність**	Часткова неможливість діяльності	Аудит	**низька**	**середня**	**низький**	Превентивні дії	ДО: Інструкція з поводження з технікою, індивідуальна відповідальність ПІД ЧАС: Компенсація ПІСЛЯ: Придбати нову техніку

Категорія	Назва ризику	Опис впливу	Тригер	Ймов.	Шкід л.	Пріорит.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Обмеження	**Втрата техніки через крадіжку**	Часткова неможливість діяльності	Аудит / зникнення	**низька**	**середня**	**низький**	Превентивні дії	ДО: Обмеження доступу до офісу, охоронна система, страхування ПІД ЧАС: Виклик поліції, провадження ПІСЛЯ: Придбати нову техніку
Обмеження	**Порушення транспортного сполучення з областями діяльності через БД**	Обмеження діяльності	Повідомлення екстрених каналів	**середня**	**висока**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Список альтернативних маршрутів, інструкція з комунікації ПІД ЧАС: Використання альтернативних маршрутів ПІСЛЯ: Перепланування
Обмеження	**Розділення команди (частина команди виїжджає за кордон)**	Обмеження діяльності	Заяви	**середня**	**середня**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Гнучкий графік, віддалена робота, дублювання функцій, регулярні онлайн-зустрічі ПІД ЧАС: Перерозподіл функцій ПІСЛЯ: Оновлення оргструктури
Обмеження	**Розрив договору оренди офісу**	Тимчасова неможливість діяльності	Повідомлення від орендодавця	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Довгостроковий договір, список альтернативних приміщень, план дистанційної роботи ПІД ЧАС: Виконати план, знайти нове приміщення ПІСЛЯ: Перепланування

3. Фізична безпека офісу

Категорія	Назва ризику	Опис впливу	Тригер	Ймов.	Шкід л.	Пріорит.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Безпека офісу	**Руйнування офісу внаслідок влучання ракети/БПЛА**	Тимчасова неможливість діяльності. Загроза існування офісу	Сигнал повітряної тривоги	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Список місць тимчасового зберігання, алгоритм дистанційної роботи, страхування офісу ПІД ЧАС: Евакуація персоналу, техніки; використання резервних приміщень ПІСЛЯ: Перепланування

Категорія	Назва ризику	Опис впливу	Тригер	Ймов.	Шкід л.	Пріорит.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Безпека офісу	**Руйнування офісу внаслідок природного катаклізму**	Тимчасова неможливість діяльності	Штормове попередження	**низька**	**висока**	**середній**	Превентивні дії	Страхування, план евакуації / Евакуація / Ремонт / нове приміщення
Безпека офісу	**Пошкодження офісу**	Обмеження діяльності	Повідомлення від ДСНС / поліції	**низька**	**середня**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Резервне приміщення для тимчасової роботи, підстрахування техніки ПІД ЧАС: Тимчасове переселення ПІСЛЯ: Ремонт офісу
Безпека офісу	**Відключення електроенергії — тривале**	Обмеження діяльності	Повідомлення / графік відключень	**висока**	**середня**	**середній**	Превентивні дії	ДО: Генератор, павербанки, старлінк, зарядні станції, план роботи з відключеннями ПІД ЧАС: Перехід на резервні системи ПІСЛЯ: Аналіз, коригування планів

4. Фізична безпека працівників та волонтерів

4.1. Загибель / поранення членів команди

Назва ризику	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Загибель/поранення внаслідок обстрілу в громаді діяльності	**середня**	**висока**	**високий**	Інструкція екстреної комунікації, ЗІЗ, обмеження виїздів у прифронтові громади, страхування виїзних груп	ДО: Забезпечити ЗІЗ, страхування, інструктаж ПІД ЧАС: Виконати інструкцію екстреної допомоги, повідомлення сім'ї, кризовий менеджмент ПІСЛЯ: Відновлення, аналіз, підтримка сім'ї, оновлення інструкцій
Загибель/поранення внаслідок ракетної/дронної атаки в м. Корсунь-Шевченківському або на маршруті	**середня**	**висока**	**високий**	Інструкція з поведінки під час повітряної тривоги, укриття доступне	ДО: Забезпечити доступ до укриття ПІД ЧАС: Виконати інструкцію, підтримка сім'ї ПІСЛЯ: Відновлення
Загибель/поранення внаслідок ДТП (у виїздах)	**низька**	**висока**	**середній**	Інструкція з безпечного водіння, регулярний техогляд, дотримання ПДР, обмеження водіння вночі у виїздах	ДО: Інструктаж, техогляд ПІД ЧАС: Дії з надання першої допомоги, виклик служб ПІСЛЯ: Відновлення

Назва ризику	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Потрапляння в полон / зникнення безвісти під час виїзду в прифронтові громади	**низька**	**висока**	**середній**	Ознайомлення з державною інструкцією щодо полону/зникнення безвісти; чіткий інтервал зв'язку; тривожна кнопка	ДО: Ознайомлення з інструкцією, налаштування зв'язку ПІД ЧАС: Звернення до поліції, СБУ, Уповноваженого ВРУ, ОБСЄ, ММ ООН з прав людини ПІСЛЯ: Аналіз, підтримка родини

5. Психоемоційна безпека команди

Назва ризику	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Опорна стратегія	Дії (ДО / ПІД ЧАС / ПІСЛЯ)
Вигорання команди через тривале навантаження в умовах війни	**висока**	**висока**	**високий**	Політика психологічної підтримки, регулярні супервізії, обмеження робочих годин, повага до відпустки, доступ до психолога	ДО: Політика психологічної підтримки, супервізії ПІД ЧАС: Відпустка, психологічна підтримка ПІСЛЯ: Відновлення, коригування навантаження
Психологічна травма внаслідок бойових дій або обстрілів	**середня**	**висока**	**високий**	Політика психологічної підтримки, доступ до консультацій, дебрифінг після інцидентів	ДО: Створити доступ до психолога ПІД ЧАС: Психологічна підтримка, кризова комунікація, тимчасова адаптація навантаження ПІСЛЯ: Відновлення

6. Зрив офлайн-подій

6.1. ГО є організатором (у прифронтовій громаді)

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Обстріл РСЗВ під час заходу	**середня**	**висока**	**високий**	Забезпечити укриття у пішій доступності до 5 хв., ЗІЗ, інструктаж; при тривозі — евакуація
Ракетна/дронна атака	**середня**	**висока**	**високий**	Аналогічно: укриття, ЗІЗ, інструктаж; при тривозі — евакуація
Вторгнення / загострення БД	**середня**	**висока**	**середній**	Скасування, координація з ОВА, оперативний перехід в онлайн; комунікація з учасниками
Напад ДРГ	**середня**	**висока**	**середній**	ЗІЗ, координація з військовими, поліцією; виконання інструкцій
Відключення електроенергії внаслідок БД / планове / екстрене	**висока**	**висока**	**високий**	Генератор, старлінк, павербанки; резервні варіанти проведення заходів; перенесення

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Природний катаклізм	**низька**	**висока**	**середній**	Моніторинг погоди, готовність до скасування; скасування / перенесення

6.2. ГО є організатором (не в прифронтовій громаді)

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Напад противників діяльності ГО	**низька**	**висока**	**середній**	Взаємодія з поліцією, охорона на заходах
Блокування доріг через БД / природний катаклізм / стан доріг	**середня**	**середня**	**середній**	Альтернативні маршрути, моніторинг
Потрапляння в ДТП	**низька**	**висока**	**середній**	Інструктаж, страхування транспорту
Ракетна/дронна атака	**низька**	**середня**	**середній**	Інструкція з повітряної тривоги, укриття
Відключення електроенергії	**середня**	**висока**	**середній**	Генератор, павербанки, старлінк
Побутові травми учасників	**низька**	**середня**	**низький**	Аптечка, інструктаж

7. Ризики під час відрядження за межі базової області

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Поломка транспорту	**низька**	**середня**	**низький**	Регулярний техогляд, страхування
Погані погодні умови	**середня**	**середня**	**середній**	Моніторинг погоди, гнучкий графік поїздок
Напад противників діяльності ГО	**низька**	**середня**	**низький**	Комунікація з поліцією у пункті призначення
ДТП	**низька**	**середня**	**низький**	Інструктаж, обмеження водіння вночі
Побутові травми	**низька**	**середня**	**низький**	Аптечка
Втрата зв'язку / телефону	**середня**	**середня**	**середній**	Резервний телефон, повербанки
Потрапляння під ракетний обстріл на маршруті	**низька**	**середня**	**низький**	Знання укриттів на маршруті

8. Цифрова безпека організації

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Втрата облікових записів / несанкціонований доступ через вірус / шкідливе ПЗ	**середня**	**висока**	**середній**	Інструкція з цифрової безпеки, оновлений антивірус, 2FA, регулярні бекапи, менеджери паролів; навчання команди
Заволодіння банківськими даними або доступом до фінансових систем	**середня**	**висока**	**високий**	Обмежене коло доступу, 2FA для банкінгу, ЕЦП тільки у визначеної особи, окремий пристрій для критичних операцій
Несанкціонований доступ до ЕЦП	**середня**	**висока**	**високий**	Захищене зберігання ЕЦП, обмежене коло доступу, окремий пароль
Втрата даних (невідновна / відновна / часткова)	**середня**	**висока**	**середній**	Щотижневий бекап, тестування відновлення, розподілене хмарне зберігання
Кібератака російських акторів у зв'язку з антикорупційною діяльністю	**середня**	**висока**	**високий**	Робота через захищені месенджери (Signal), VPN, посилені паролі, регулярне навчання, консультації CERT-UA
Пошкодження програм і системи через вірус	**середня**	**висока**	**середній**	Антивірус, обмеження встановлення ПЗ, регулярний аудит

9. Особиста цифрова безпека працівників

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Втрата пристрою (телефон, ноутбук)	**середня**	**висока**	**середній**	Шифрування дисків, віддалене стирання, регулярні бекапи
Фішинг, атака через месенджери	**висока**	**середня**	**середній**	Навчання, обережність з посиланнями, використання Signal
Несанкціонований доступ до особистих облікових записів	**середня**	**середня**	**середній**	2FA, надійні паролі, менеджер паролів
Відстеження, геолокаційна експозиція	**середня**	**середня**	**середній**	Заборона публікації геолокації службових поїздок; обмеження оприлюднення розкладу

10. Інформаційна та репутаційна безпека

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Оприлюднення конфіденційної інформації	**низька**	**висока**	**середній**	Політика конфіденційності, обмежений доступ до чутливих даних, договори про нерозголошення
Чорний піар, дискредитація	**середня**	**висока**	**середній**	Інструкція з медіа-безпеки, кризова комунікація, юридичний захист
Поширення дискредитуючої інформації з довіреного джерела (компрометація акаунту партнера)	**низька**	**висока**	**середній**	Оперативна реакція, спростування, координація з партнерами
Поява сторінок-дублікатів / зі схожими назвами	**середня**	**висока**	**середній**	Моніторинг соцмереж, повідомлення в платформи, публічні заяви
Політизація діяльності ГО у медіа	**середня**	**висока**	**середній**	Дотримання Політики політичної нейтральності, оперативні заяви
Заплямування репутації через нещасні випадки або внутрішні кризи	**низька**	**висока**	**середній**	Прозорість, чесна комунікація, оперативне реагування

11. Економічні / фінансові ризики

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Скорочення міжнародного фінансування	**середня**	**висока**	**високий**	Диверсифікація донорської бази, заявки на нові гранти, побудова резервного фонду
Затримка платежів від донора	**середня**	**середня**	**середній**	Резервна каса на 3 місяці, комунікація з донорами
Різкі коливання курсу гривні	**висока**	**середня**	**середній**	Валютні рахунки, планування витрат у гривні та валюті
Порушення бюджетних лімітів у проєкті	**низька**	**середня**	**середній**	Моніторинг бюджету в Odoo, регулярна фінансова звітність, роль фінансового менеджера (Віра Петренко)
Відмова у поверненні авансу підрядником / несумлінний контрагент	**низька**	**середня**	**низький**	Перевірка контрагентів (див. Положення про закупівлі), договірні захисні механізми
Штрафи від податкової	**низька**	**середня**	**низький**	Регулярний бухгалтерський аудит, консультації юриста

12. Юридичні та регуляторні ризики

Ризик	Ймов.	Шкідл.	Пріор.	Стратегія / Дії
Зміна законодавства (податкового, про ГО)	**висока**	**середня**	**середній**	Моніторинг законодавства, юридичні консультації, участь у коаліціях (РПР)
Судові позови проти організації	**низька**	**висока**	**середній**	Юридичне супроводження, страхування
Перевірки контролюючих органів	**середня**	**середня**	**середній**	Прозорість документообігу, відповідність КЗпП та податковому законодавству
Скарги від бенефіціарів	**середня**	**середня**	**середній**	Політика розгляду скарг, PSEA, конфіденційна лінія info@protucor.com

План поточного управління ризиками — щорічний огляд

Місяць	Дії
Січень	Огляд минулорічного реєстру, аналіз реалізованих ризиків
Березень	SWOT-аналіз, стратегічне планування
Червень	Проміжний огляд реєстру, оновлення
Вересень	Огляд перед новим сезоном донорських заявок
Грудень	Повний огляд, оновлення реєстру, ухвалення на наступний рік

Голова організації ГО «Проти Корупції»

_____ Юрій ПУТРЯ

(Реєстр затверджено разом із Політикою управління ризиками)