

1.2.5 Угрозы, риски и смягчение последствий

Эффективное планирование и управление рисками и неопределенностью является важным шагом для обеспечения своевременного выполнения проекта в рамках установленного бюджета. Благодаря подходу с использованием реестра рисков мы активно выявляем, описываем, оцениваем и снижаем риски, которые могут потенциально возникнуть на протяжении всей программы. Ниже представлен реестр рисков, который был разработан на стадии предложения. Мы предлагаем проводить его пересмотр ежеквартально или по мере необходимости. Реестр рисков будет использоваться для выявления рисков и их классификации с точки зрения возможного политического воздействия и вероятности возникновения. Риски с высоким уровнем вероятности или воздействия (или и того, и другого) будут обсуждаться с посольством Великобритании в Москве в рабочем порядке. TRF располагает набором превентивных, исследовательских, диагностических и корректирующих инструментов, которые позволяют выявлять риски и устранять их на протяжении всего жизненного цикла программы. В рамках данной программы наша стратегия снижения рисков будет предусматривать следующие шаги:

- Стратегия управления рисками разрабатывается на стадии предложения и обновляется ежеквартально. Риски будут оценены и взвешены с учетом их потенциального влияния на выполнение программы, а ответственность за принятие соответствующих мер будет возложена на отдельных членов команды.

- В начале программы командой TRF проводится сценарное планирование для определения возможных сценариев развития событий и оперативного уточнения соответствующих вариантов реагирования на возникающие риски в целях осуществления стратегии программы и ее развертывания.

- Реестр рисков на постоянной основе пересматривается совместно с посольством Великобритании в Москве.

- Реестр рисков используется руководителем программы в качестве инструмента информирования и управления в целях привлечения внимания всех сотрудников к потенциальным проблемам и их обучения необходимым шагам по предотвращению или смягчению последствий и надлежащему поведению.

- Отчет о потенциальных рисках будет включаться в ежеквартальный отчет, отправляемый в посольство Великобритании в Москве, с дополнительными справками при необходимости. В нем будет содержаться анализ того, как изменились риски начиная со стадии предложения и от отчета к отчету, а также мер, принятых для смягчения последствий.

В приведенном ниже реестре рисков мы предоставляем первоначальную оценку рисков в следующих ключевых областях:

Государственное управление/Политические риски. Россию из-за постепенной централизации власти начиная с 2000 г. лучше всего можно

охарактеризовать как полуавторитарное государство. Правительство при В.В.Путине заняло авторитарную позицию по отношению к средствам массовой информации и представителям оппозиции. Процесс принятия решений в политической системе, скорее всего, останется неформальным, в то время как власть останется сильно централизованной. Запланированные в 2018 г. выборы станут дополнительным фактором стресса для местных СМИ и независимых журналистов.

Региональные/Международные Риски. С 2014 г. отношения между Россией и Западом увязли в череде разногласий. В особенности это касается Великобритании: отравление Сергея и Юлии Скрипаль в марте 2018 г., а также гибель гражданского лица вследствие деятельности, спонсируемой российским государством, вызвали серьезный дипломатический раскол и испортили общественный имидж России. После российской аннексии Крымского полуострова и его последующего «воссоединения» с Россией в 2014 г. в соседней Украине разразилась гражданская война, продолжающаяся до сих пор. Отношения между Россией и Западом достигли максимального кризиса после того, как в июле 2014 г. над зоной конфликта на востоке Украины был сбит коммерческий авиалайнер. Последовали санкции западных правительств, направленные против российских чиновников и предприятий, что привело к серьезному спаду в российской экономике. Военная деятельность России в ходе гражданской войны в Сирии, осуществляемая по просьбе сирийского правительства, продолжает вызывать резкую критику со стороны западных правительств и правозащитных организаций. Таким образом, TRF рассматривает данную программу как фактор, который в равной степени может поспособствовать как стабильности, так и нестабильности в России. В этой связи TRF признает необходимость использования своего опыта в регионе, а также созданных сетей для получения информации в целях выработки экономически эффективных стратегий смягчения рисков и оказания позитивного влияния на результаты. Кроме того, и это одинаково важно для всех заинтересованных сторон, TRF признает закономерное наличие репутационных рисков для МИД Великобритании из-за участия ведомства в данной программе, которая ориентирована на СМИ и связана с политически чувствительной тематикой. TRF успешно реализовывал мероприятия в рамках предыдущих пресс-туров благодаря прозрачности, четкой коммуникации и мягкому, но уверенному подходу.

Программные риски. Поездка в Великобританию из России для участия в мероприятиях программы может подвергнуть участвующих в ней российских журналистов потенциальным рискам для безопасности, поскольку Россия регулярно подвергается критике и осуждению со стороны защитников свободы СМИ. Российские журналисты подвергаются угрозе нападения и даже убийства, если они слишком глубоко вникают в такие деликатные темы как коррупция, организованная преступность или нарушения прав. Более того, российские законы позволяют властям блокировать веб-сайты без объяснения причин, принуждают популярных

блогеров регистрироваться в Роскомнадзоре – органе, который регулирует средства массовой информации в России, а также требуют, чтобы интернет-компании предоставляли властям доступ к информации пользователей. Это потенциально может подрвать способность российских журналистов применять на практике навыки, приобретенные в ходе программы.

Реестр рисков

Описание потенциального риска	Вероятность	Негативный эффект	Меры по снижению риска	Вероятность (после пересмотра)	Негативный эффект (после пересмотра)	Владелец риска
Внешние риски (государственное управление, политика, международные риски)						
Программа будет восприниматься как политическая угроза для российского государства либо напрямую (из-за ее существования), либо косвенно из-за ее связи с определенными средствами массовой информации и журналистами.	средний	высокий	Взаимодействовать с правительством и ключевыми государственными учреждениями, а также избегать использования в иных целях со стороны правительства или захвата контроля со стороны элиты. Применять для взаимодействия с правительством основанный на участии и активный подход: обеспечить осведомленность представителей правительства о программе и их понимание методов работы с ней.	низкий	средний	МИД
Мероприятия, проводимые в рамках программы, будут восприниматься как попытки дестабилизировать обстановку/спровоцировать раскол в стране. В результате российское правительство будет активно препятствовать ее реализации.	средний	высокий	Определить взаимовыгодную составляющую для всех сторон для того, чтобы стимулировать правительство реагировать на требования СМИ. Подкреплять требования журналистов фактами в целях формирования компетентного подхода к реалистичному освещению событий. Другими словами, развивать те темы, которые «не несут в себе вреда», но позволяют достигать поставленных целей. Использовать политику агентства «Рейтер» в области обеспечения безопасности журналистики.	низкий	низкий	МИД/TRF

<p>Слабая вовлеченность со стороны журналистов и недостаток сотрудничества и координации со средствами массовой информации и/или другими заинтересованными сторонами.</p>	<p>низкий</p>	<p>средний</p>	<p>TRF привлекает журналистов, редакторов и руководителей старшего звена на начальных стадиях отбора для планирования вспомогательных мероприятий, налаживания отношений, развития потенциала и формирования четко обозначенной направленности проекта. Наше предложение включает в себя работу с обширной сетью ключевых заинтересованных сторон в Великобритании. Предыдущий опыт создания обучающих пресс-туров позволил TRF разработать надежные технологии работы.</p>	<p>низкий</p>	<p>низкий</p>	<p>TRF</p>
<p>Сокращаются возможности для свободной работы средств массовой информации в течение срока действия программы.</p>	<p>высокий/средний</p>	<p>высокий</p>	<p>Если возможности СМИ для свободного освещения событий существенно уменьшаться, то TRF в сотрудничестве с британским посольством в России применит творческий и инновационный подход для корректировки программных мероприятий, не упуская из виду конечную цель.</p>	<p>средний</p>	<p>средний</p>	<p>TRF</p>
<p>Программные риски</p>						
<p>Профессиональных способностей журналистов окажется недостаточно для выполнения конкретной задачи.</p>	<p>средний/низкий</p>	<p>высокий</p>	<p>Обеспечить тщательный поиск и отбор журналистов. Объединять для работы в паре сильных журналистов и тех, кто обладает меньшими возможностями.</p>	<p>низкий</p>	<p>средний</p>	<p>TRF</p>
<p>Достигнутые по итогам программы результаты окажутся недолговечными.</p>	<p>средний</p>	<p>высокий</p>	<p>Оказывать журналистам содействие в поиске альтернативных источников распространения новостных материалов с целью сохранения связей и диалоговых платформ после завершения программы.</p>	<p>низкий</p>	<p>низкий</p>	<p>TRF</p>

<p>Неспособность достичь намеченных программных целей.</p>	<p>высокий/средний</p>	<p>высокий</p>	<p>Четкие механизмы мониторинга и оценивания разрабатываются на стадии предложения и пересматриваются ежеквартально или по мере необходимости. Использовать опыт предыдущих пресс-туров.</p>	<p>средний/низкий</p>	<p>низкий</p>	<p>TRF</p>
<p>Программные инициативы не будут способствовать гендерной интеграции и расширению доступа маргинальных слоев населения к основным услугам.</p>	<p>средний</p>	<p>средний</p>	<p>Подход/методология TRF изначально нацелена на учет гендерных аспектов и широкое вовлечение в программу женщин, молодежи и представителей меньшинств. Обеспечить наличие параметров для оценки степени гендерной интеграции. Использовать опыт предыдущих пресс-туров.</p>	<p>низкий</p>	<p>низкий</p>	<p>TRF</p>
<p>Ненадлежащее использование средств и/или мошенничество.</p>	<p>низкий</p>	<p>средний</p>	<p>Обеспечить соблюдение норм образцового финансового управления, включая закупки, систематическую финансовую проверку и контроль.</p>	<p>низкий</p>	<p>низкий</p>	<p>TRF</p>
<p>Программа окажет негативное влияние на репутацию МИД Великобритании.</p>	<p>средний</p>	<p>высокий</p>	<p>Уделять приоритетное внимание активным и непрерывным связям с британским посольством в Москве, должностными лицами МИД Великобритании и заинтересованными сторонами. Обеспечить информирование сотрудников и партнеров программы о любой негативной информации. TRF доказала свою способность в реализации подобных мер.</p>	<p>низкий</p>	<p>средний</p>	<p>TRF/МИД</p>

