



Организация Объединенных Наций

**Общеорганизационное управление
рисками: подходы и виды
использования в организациях системы
Организации Объединенных Наций**

Доклад Объединенной инспекционной группы

Доклад подготовили *Кейко Камиока* и *Эйлин А. Кронин*

Общеорганизационное управление рисками: подходы и виды использования в организациях системы Организации Объединенных Наций

Доклад Объединенной инспекционной группы

Доклад подготовили Кейко Камиока и Эйлин А. Кронин



Организация Объединенных Наций • Женева, 2020 год

*Резюме***Общеорганизационное управление рисками: подходы и виды использования в организациях системы Организации Объединенных Наций
JIU/REP/2020/5****I. Введение и цели обзора**

Концепция общеорганизационного управления рисками (ОУР) своими корнями уходит в частный сектор, но актуальна для всех секторов, включая структуры, входящие в систему Организации Объединенных Наций. В целях укрепления руководства и надзора Генеральная Ассамблея в своей резолюции 61/245, принятой в 2006 году, одобрила утверждение ОУР в системе Организации Объединенных Наций, признав, что при осуществлении своих мандатов организации системы Организации Объединенных Наций подвергаются великому множеству рисков — от мошенничества и коррупции, репутационных рисков и киберпреступности до рисков политического характера, неэффективного управления и стихийных и антропогенных бедствий.

ОУР — это осуществляемый в масштабах всей организации процесс структурированного, комплексного и систематического выявления, анализа, оценки, учета и контроля рисков в интересах решения поставленных перед нею задач. По сути эта концепция отвечает на вопрос о том, как действовать в условиях неопределенности, которая, с одной стороны, таит в себе угрозы, а с другой — открывает возможности. В отличие от методов управления рисками, не объединенных системным подходом, концепция ОУР отражает понимание того, что управление рисками пронизывает организацию в целом в интересах обеспечения ее устойчивости.

Последний раз эта тема рассматривалась Объединенной инспекционной группой (ОИГ) при проведении в 2010 году обзора общеорганизационного управления рисками в системе Организации Объединенных Наций (JIU/REP/2010/4), в рамках которого в целях успешного внедрения ОУР в организациях системы Организации Объединенных Наций была предложена система контрольных параметров.

Основная цель настоящего обзора заключается в том, чтобы проинформировать директивные/руководящие органы и исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций о прогрессе, достигнутом со времени проведения последнего обзора, и о положении дел с внедрением, использованием и интеграцией методов ОУР во всех 28 организациях — участницах ОИГ, а также выявить полезный опыт и извлеченные уроки, которые служили бы ориентиром при реализации нынешних и будущих инициатив.

Идея ОУР заключается в том, чтобы иметь в отношении главных рисков единую точку отсчета, на базе которой директивный/руководящий орган и руководители старшего звена могли бы обсуждать и согласовывать вопрос о том, как ими управлять. Поэтому система ОУР должна быть адаптирована таким образом, чтобы она соответствовала поставленной перед организацией цели с должным учетом таких критериев, как мандат, бюджетно-финансовые аспекты, кадровый состав, бизнес-модель и организационные особенности.

По итогам обзора предлагается 10 обновленных контрольных параметров, в привязке к которым оценивается прогресс в деле внедрения ОУР, и выносятся 4 официальные рекомендации, привязанные к контрольным параметрам: 2 в адрес директивных/руководящих органов и 2 в адрес исполнительных глав 28 организаций-участниц. В ходе обзора также вынесены неофициальные рекомендации, которые призваны помочь в оценке и использовании этих контрольных параметров.

II. Основные результаты

Принятие системы и политики общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 1)

Наличие политики и/или системы управления рисками в масштабах всей организации имеет принципиально важное значение для ОУР. Политика и/или система должны быть увязаны со стратегическим планом организации в интересах обеспечения его соответствия стратегическому видению руководства, а также целям и задачам организации.

Из 28 организаций, охваченных настоящим обзором, 25 приняли политику и/или систему ОУР. Это свидетельствует о значительном прогрессе, достигнутом со времени проведения ОИГ предыдущего обзора. Тем структурам, которые еще не приняли политику и/или систему ОУР, настоятельно рекомендуется сделать это. Тем организациям, которые приняли их, рекомендуется проводить обзор своей политики, вносить в нее необходимые коррективы и обновлять ее для обеспечения четкой увязки со стратегическим планом организации и учета возникающих вопросов и изменений в оперативной обстановке.

Внутренняя организационная структура общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 2)

Для успешного внедрения ОУР крайне важно, чтобы каждая организация создала свою внутреннюю организационную структуру с четким распределением функций и обязанностей в соответствии с политикой ОУР. Для понимания различных функций и обязанностей в отношении ОУР полезна предложенная Институтом внутренних аудиторов модель «трех линий обороны», которая впоследствии была утверждена Комитетом высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей (КСР).

Первая линия обороны — это руководители среднего звена, которые отвечают за различные риски и принимают соответствующие меры по управлению ими. В 18 из 28 организаций создана сеть координаторов по вопросам рисков, к которым можно обращаться в первую очередь в целях задействования или поддержки процессов ОУР в масштабах всей организации, в том числе по поводу сбора информации о рисках и представления отчетности по ним, а также организации обучения сотрудников по вопросам политики и процессов управления рисками.

Вторая линия обороны — это механизмы управленческого контроля, с помощью которых соответствующие сотрудники отслеживают риски и оказывают содействие тем, кто занимают первую линию, в обеспечении надлежащего управления рисками и механизмами контроля. Это включает разработку четких установок и ориентиров, предоставление консультаций и осуществление надзора за действиями сотрудников на первой линии. В большинстве организаций есть подразделение по ОУР и/или общеорганизационный координатор по вопросам рисков (часто называемый главным сотрудником по рискам), которые конкретно отвечают за ОУР. Хотя то или иное лицо или подразделение, на которое возложена эта функция, играют в координации и облегчении процессов управления рисками в масштабах всей организации ключевую роль, главная ответственность за выявление рисков и управление ими лежит на руководителях среднего звена и ответственных за риски, а не на лице или подразделении, на которые возложена функция ОУР.

Третья линия обороны обеспечивает независимое обеспечение и/или оценку эффективности управления рисками для руководителей старшего звена и директивных/руководящих органов. В некоторых организациях в целях укрепления первой и второй линий обороны для поощрения и активизации внедрения ОУР консультативные и консультационные услуги оказывают внутренние ревизоры.

Перечисленные выше три линии обороны способствуют решению своих задач руководителями старшего звена, директивными/руководящими органами и комитетами по ревизии и надзору. Таким образом, директивные/руководящие органы находятся в верхней части структуры ОУР. Конечную ответственность за управление рисками и достижение стратегических целей несут руководители старшего звена, в то время как директивные/руководящие органы отвечают за надзор за надлежащим управлением рисками со стороны руководителей старшего звена. В этой связи крайне важно обеспечивать, чтобы общеорганизационные риски обсуждались и учитывались на уровне руководителей старшего звена на регулярной основе. Принципиально важно, чтобы риски рассматривались комплексным и координированным, а не бессистемным образом; с этой целью во многих организациях создан комитет по управлению рисками на уровне руководителей старшего звена, который может иметь важнейшее значение для интеграции ОУР.

Ответственные за риски могут занимать в организации различные линии обороны, в зависимости от типа риска. Ответственным за тот или иной риск в организации должно назначаться то лицо, которое располагает наилучшими возможностями управления конкретным риском и обладает соответствующими знаниями, ресурсами и полномочиями.

Каждая организация должна сама определять свою внутреннюю организационную структуру ОУР, поскольку между организациями есть различия с точки зрения их бизнес-модели, обеспеченности ресурсами, конкретного мандата и стадии зрелости системы ОУР. Как минимум, соответствующие сотрудники на всех уровнях должны знать, какую линию обороны они занимают, и понимать свои функции и обязанности с точки зрения ОУР, чтобы обеспечивать выявление рисков и надлежащее управление ими на систематической и скоординированной основе.

Организационная культура, способствующая внедрению общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 3)

По мнению организаций-участниц, наиболее важным фактором в деле формирования культуры управления рисками, а также поддержки и расширения возможностей сотрудников в рамках продвижения и внедрения ОУР в той или иной организации является «тон, задаваемый сверху». Хотя в плане тона, задаваемого сверху в отношении ОУР, за последнее десятилетие произошли изменения к лучшему, для более широкого использования и интеграции этой системы предстоит сделать еще больше.

Исполнительным главам следует задавать тон, который способствовал бы внедрению ОУР в масштабах всей организации, содействовать расширению прав и возможностей сотрудников в плане поддержки этой системы и существенным образом быть вовлеченными в процессы и методы ОУР, которые демонстрировали бы его пользу и важность. Решающую роль в интеграции, встраивании и закреплении ОУР в той или иной организации играют также руководители, занимающие вторую линию обороны. Каждая организация-участница должна иметь возможность обеспечивать своевременное доведение информации о существенных рисках до соответствующих уровней и наличие у директивных органов нужной информации о рисках для принятия взвешенных решений.

Роль директивных/руководящих органов в общеорганизационном управлении рисками (контрольный параметр 4)

Для того чтобы директивные/руководящие органы могли выполнять свои функции и обязанности по обеспечению надзора и подотчетности и были готовы к возникновению факторов неопределенности, они должны быть вовлечены в ОУР в интересах обеспечения того, чтобы исполнительные главы задавали сверху соответствующий тон. Им следует знать, как минимум, об основных стратегических рисках, с которыми сталкивается организация, и о стратегиях управления каждым из них, а также о политике и системах, связанных с ОУР.

Ключевую роль в консультировании о способах внедрения и закрепления системы ОУР могут играть комитеты по ревизии и надзору путем налаживания передачи технической информации между сотрудниками и их соответствующими директивными/руководящими органами, а также обмена полезным опытом, накопленным в других секторах.

Восемнадцать из 28 организаций-участниц сообщают, что ОУР регулярно фигурирует в качестве пункта повестки дня совещаний их директивных/руководящих органов, однако глубина и уровень охвата в рамках системы варьируется. Директивным/руководящим органам следует не реже раза в год включать ОУР в повестку дня своих совещаний в качестве пункта, глубина рассмотрения которого определяется мандатом организации, сетью ее отделений на местах и подверженностью рискам.

Интеграция общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 5)

Интегрированные и хорошо отлаженные методы ОУР могут способствовать получению важнейшей информации, например, об угрозах и возможностях, которые возникли или могут возникнуть у организации, и появлению полезного форума для обсуждения вопроса об оптимальных путях учета каждого из рисков и принятия соответствующих решений. В целях содействия выявлению рисков и принятию по ним решений на таком высоком уровне, управление рисками должно стать в организации неотъемлемой частью процессов стратегического, оперативного и программного планирования и мониторинга.

Хотя большинство организаций увязывают ОУР с управлением, нацеленным на результат, и/или с их обычным процессом стратегического планирования, многие из них сообщают о том, что между ОУР и повседневной деятельностью есть нестыковки и что учет ОУР в текущей деятельности является одной из важнейших задач. Превращение ОУР в неотъемлемый элемент процессов планирования на уровне стратегий, бизнес-модели и оперативной деятельности требует верного тона и активной поддержки со стороны старшего руководства, четко доносящего свои установки, и адресных вложений в ключевые процессы и платформы. Когда ОУР будет интегрировано на всех уровнях, потребуется процесс агрегирования рисков и доведения их до сведения руководителей старшего звена и, в соответствующих случаях, директивных/руководящих органов.

Систематические и динамичные процессы (контрольный параметр 6)

Процессы ОУР должны не только соответствовать поставленной цели, исходя из того, что подходит для каждой организации, но и быть достаточно динамичными и адаптивными, чтобы демонстрировать основные задачи и полезность ОУР. Многие организации до сих пор находятся на начальной стадии зрелости системы ОУР, т. е. на этапе ее внедрения, и стремятся интегрировать ее в более простые и доступные процессы. Адаптивные методы ОУР, которые предусматривают использование соответствующих данных, полученных со стороны или с учетом контекста, могут способствовать обеспечению зрелости и интеграции ОУР в рамках организации, а также позволять ей лучше реагировать на угрозы и кризисы.

Организации, поощряющие гибкость мышления, имеют преимущество в управлении рисками, особенно теми из них, которые характеризуются быстрым нарастанием и высокой колеблемостью. Пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) — яркий пример быстро нарастающего риска с высокой колеблемостью — должна стать убедительным напоминанием о том, что выявление внешних рисков и попытки минимизировать неизвестные риски являются важной частью ОУР. Пандемия и то, каким образом организации системы Организации Объединенных Наций реагируют на нее как в оперативном, так и в программном плане, могут придать дополнительный вес тому тезису, что методы ОУР должны быть согласованными, практичными и динамичными.

Информационно-технологические системы и инструменты общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 7)

Надлежащим образом спроектированные информационно-технологические системы и инструменты могут способствовать более полной увязке ОУР с основной деятельностью, а также фиксировать, регистрировать, консолидировать и отслеживать основные риски в рамках всей организации.

Необходимо внедрить комплексную систему с соответствующими инструментами для отслеживания и мониторинга рисков в рамках всей организации, в идеале в качестве части интегрированной платформы, связанной с другими системами, в целях рационализации процессов. Рекомендуется налаживать диалог между организациями со схожими бизнес-моделями в целях обмена опытом и методами в отношении платформ ОУР и того, как они сопрягаются с другими информационными системами.

Налаживание коммуникации и обучения в интересах общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 8)

Коммуникация и обучение сотрудников могут быть важнейшей частью усилий по интеграции ОУР в рамках всей организации, позволяя сотрудникам иметь общий язык, подходящий для описания их соответствующих реалий. Координаторы по вопросам рисков, особенно в организациях с крупными сетями своих отделений на местах, могут способствовать расширению коммуникации и обучению сотрудников по вопросам ОУР на нескольких уровнях.

В зависимости от организаций-участниц подходы к обучению сотрудников варьируются — от налаживания обучения отдельно по ОУР до применения более комплексного подхода. Поскольку подходы к обучению сотрудников и коммуникации варьируются, в целях обмена полезным опытом и извлеченными уроками рекомендуется развивать межучрежденческое сотрудничество и обмена. Кроме того, важное значение для действенного внедрения и интеграции ОУР имеет наличие всеобъемлющего плана обучения и информационного сопровождения ОУР, который должен учитывать масштабы и сферу деятельности организации, а также ее подход к ОУР.

Периодический обзор в целях постоянного совершенствования (контрольный параметр 9)

Необходимо на периодической основе проводить оценку результативности процессов, методов и политики ОУР, чтобы обеспечить возможность их адаптации и постоянного совершенствования по мере изменения внешних и внутренних условий. Одиннадцать организаций провели или завершают самооценку нынешней стадии зрелости ОУР. По оценкам большинства внутренних и внешних ревизоров, в тех организациях, где они оценивали ОУР, эта система «все еще находится на стадии разработки, действует обособленно или же не является полностью интегрированной».

Для того чтобы иметь представление о ходе достижения желаемой стадии зрелости, ОУР рекомендуется проводить периодическую самооценку. Рекомендуется также на периодической основе проводить с привлечением ревизоров, специалистов по оценке или других независимых консультантов независимые оценки эффективности политики ОУР и связанных с ней процессов. Результаты таких оценок должны становиться объектом обзора и рассмотрения директивными/руководящими органами.

Межучрежденческое сотрудничество и координация в вопросах общеорганизационного управления рисками (контрольный параметр 10)

С 2010 года в большинстве организаций-участниц значение и роль ОУР возросли, и ценный вклад в прогресс, достигнутый в этой сфере за последнее время, внесла Межфункциональная целевая группа по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР. Ее работа пользуется широкой поддержкой и высоко оценивается. Целевая группа должна стать жизнеспособным

механизмом, продолжающим свою работу по поддержке ОУР на уровне отдельных организаций, а также по разработке политики и методов ОУР в масштабах всей системы.

Некоторые риски очень велики, затрагивают многие организации и могут управляться только на основе общесистемного и комплексного подхода. Результатом работы Целевой группы по ОУР на местах и в рамках децентрализованных организаций должны стать сведения и основополагающие руководящие указания в отношении проведения реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне, включая общие и общесистемные риски.

III. Выводы и рекомендации

Со времени предыдущего обзора ОИГ в плане принятия политики и создания внутренних организационных структур обеспечения ОУР достигнут существенный прогресс. Однако многие организации до сих пор находятся на стадии разработки и/или оптимизации своей политики и выработки надлежащей практики обеспечения своего подхода к ОУР.

По итогам настоящего обзора выносятся: 4 рекомендации, из которых 2 адресованы директивным/руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций для принятия ими мер и 2 — исполнительным главам организаций; а также 21 неофициальная рекомендация (см. приложение IV), направленная на обеспечение более эффективного и комплексного ОУР в целях более проактивного и более обоснованного принятия решений и обеспечения эффективного управления, что способствует успешному достижению целей организаций и решению вытекающих из них задач.

Рекомендация 1

В целях выполнения своих надзорных функций и обязанностей директивным/руководящим органам следует не реже раза в год включать ОУР в повестку дня своих совещаний в качестве пункта, глубина рассмотрения которого определяется мандатом организации, сетью ее отделений на местах и подверженностью рискам.

Рекомендация 2

До конца 2021 года исполнительным главам следует провести всеобъемлющий обзор мероприятий по внедрению ОУР в привязке к определенным ОИГ в настоящем докладе контрольным параметрам 1–9.

Рекомендация 3

До конца 2021 года членам Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей следует обеспечить, чтобы его Межфункциональная целевая группа по управлению рисками продолжала функционировать в качестве жизнеспособного механизма дальнейшего поощрения и налаживания сотрудничества, координации и обмена знаниями на межучрежденческой основе и изучения общих рисков, связанных с усилиями по реформированию Организации Объединенных Наций.

Рекомендация 4

До конца 2022 года директивным/руководящим органам организаций-участниц следует обратиться к исполнительным главам с просьбой доложить об итогах всеобъемлющего обзора мероприятий по внедрению в организации ОУР в привязке к определенным ОИГ в настоящем докладе контрольным параметрам 1–9.

Содержание

Стр.

Резюме	iii
Сокращения и аббревиатуры	x
I. Введение	1
A. Цель, сфера охвата и рамки обзора	1
B. Справочная информация	1
C. Методология	2
II. Основные сведения об общеорганизационном управлении рисками в организациях системы Организации Объединенных Наций	4
A. Определение и плюсы общеорганизационного управления рисками	4
B. Соответствие поставленной цели	5
C. Обновление контрольных параметров, определенных в предыдущем докладе Объединенной инспекционной группы об общеорганизационном управлении рисками	6
D. Утверждение системы и политики общеорганизационного управления рисками	7
III. Общеорганизационное управление рисками как инструмент подотчетности	10
A. Внутренняя организационная структура для общеорганизационного управления рисками	10
B. Организационная культура, способствующая внедрению системы общеорганизационного управления рисками	19
C. Роль директивных/руководящих органов в общеорганизационном управлении рисками	21
IV. Интеграция и встраивание процессов и процедур общеорганизационного управления рисками	27
A. Интеграция общеорганизационного управления рисками	27
B. Систематические и динамичные процессы	30
C. Информационно-технологические системы и инструменты общеорганизационного управления рисками	33
D. Налаживание коммуникации и обучения в интересах общеорганизационного управления рисками	36
E. Периодический обзор в целях постоянного совершенствования	37
V. Межучрежденческое сотрудничество и координация в деле общеорганизационного управления рисками	41
VI. Содействие дальнейшему прогрессу, обеспечение подотчетности и поощрение усилий, предпринимаемых на межучрежденческой основе	46
Приложения	
I. Контрольные параметры и рекомендации, изложенные в предыдущем докладе Объединенной инспекционной группы об общеорганизационном управлении рисками	48
II. Политика и/или система общеорганизационного управления рисками и наличие организационной структуры для этого: нынешнее положение дел	50
III. Надзор со стороны директивных/руководящих органов и комитетов по ревизии и надзору	70
IV. Перечень неофициальных рекомендаций	73
V. Обзор мер, которые должны быть приняты организациями-участницами по рекомендациям Объединенной инспекционной группы.....	76

Сокращения и аббревиатуры

БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ИВА	Институт внутренних аудиторов
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
ИСО	Международная организация по стандартизации
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МОПАН	Сеть по оценке эффективности работы многосторонних организаций
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ООН-Хабитат	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ОУР	общееорганизационное управление рисками
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
Структура «ООН-женщины»	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УНП ООН	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
УСВН	Управление служб внутреннего надзора
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов

ЮНФПА

Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

ЮНЭЙДС

Объединенная программа Организации Объединенных Наций
по ВИЧ/СПИДу

I. Введение

1. Настоящий обзор был включен в программу работы Объединенной инспекционной группы (ОИГ) на 2019 год. Он также вписывается в приоритетные направления тематической работы Группы, изложенные в стратегических рамках ОИГ на 2020–2029 годы¹. Последний раз эта тема рассматривалась в 2010 году при проведении ОИГ обзора общеорганизационного управления рисками (ОУР) в системе Организации Объединенных Наций, в рамках которого в целях успешного внедрения ОУР в организациях системы Организации Объединенных Наций была предложена система контрольных параметров².

A. Цель, сфера охвата и рамки обзора

2. Основная цель настоящего обзора заключается в том, чтобы проинформировать директивные/руководящие органы и исполнительных глав организаций системы Организации Объединенных Наций о положении дел с внедрением, использованием и интеграцией методов ОУР во всех 28 организациях — участницах ОИГ³, а также выявить полезный опыт и извлеченные уроки, которые служили бы ориентиром при реализации текущих и будущих инициатив. Обзор проводится по четырем основным направлениям: а) нынешнее положение дел с использованием методов управления рисками, в том числе по сравнению с предыдущим обзором; б) интеграция управления рисками в методы управления и процесс принятия решений; в) потенциальные и фактические виды использования и плюсы методов управления рисками в организации; и д) положение дел с использованием системы управления рисками директивными/руководящими органами при выполнении ими своих функций по надзору и обеспечению подотчетности.

3. Обзор не включает в себя оценку уровня интеграции или стадии зрелости ОУР в организациях-участницах, хотя некоторые заинтересованные стороны поделились замечаниями относительно зрелости ОУР.

4. Кроме того, обзор не предусматривал оценку реестров рисков отдельных организаций (когда и где таковые имеются), поскольку их содержание было сочтено в каких-то случаях чувствительным, а возможность сопоставления была ограничена (см. вставку 8, где приводятся общие сведения о реестрах рисков). В связи с этим отдельные категории рисков (например, риски мошенничества или репутационные риски) рассматриваются в общих чертах, однако углубленный анализ рисков по их категориям в сферу охвата настоящего обзора не входил.

B. Справочная информация

5. Концепция ОУР своими корнями уходит в частный сектор, но актуальна для всех секторов, включая структуры, входящие в систему Организации Объединенных Наций. В целях укрепления механизмов управления и надзора Генеральная Ассамблея одобрила в 2006 году утверждение ОУР в системе Организации Объединенных Наций⁴. При выполнении своих мандатов организации системы Организации Объединенных Наций подвергаются великому множеству рисков — от мошенничества и коррупции, репутационных рисков и киберпреступности до рисков политического характера, неэффективного управления и стихийных и антропогенных бедствий.

6. По сути, концепция управления рисками отвечает на вопрос о том, как действовать в условиях неопределенности, которая, с одной стороны, таит в себе

¹ A/74/34, приложение I.

² JIU/REP/2010/4.

³ Перечень организаций — участниц ОИГ см. в приложении V.

⁴ Резолюция 61/245 Генеральной Ассамблеи.

угрозы, а с другой — открывает возможности. В термине «общеорганизационное управление рисками» под словом «общеорганизационное» понимается налаживание и осуществление комплексного, структурированного и непрерывного процесса выявления и оценки возможностей и угроз, влияющих на достижение целей организации и решение вытекающих из них задач, информирования о них и принятия надлежащих мер реагирования. Именно поэтому широко признается, что ОУР является в организациях важнейшим элементом благого управления и подотчетности⁵.

7. Понятие ОУР и запрос на него не новы для системы Организации Объединенных Наций, где уровень осведомленности об этой системе и степень осознания ее важности за последнее десятилетие возросли. Это связано со стремлением изменить культуру системы Организации Объединенных Наций, с тем чтобы в ней больше внимания уделялось результатам, а не процессам, ценились инновации, обеспечивалась большая транспарентность и усиливалась подотчетность⁶. ОУР осуществляется в рамках системы Организации Объединенных Наций в самых разных формах, что является отражением широкого диапазона мандатов, операционных моделей, структур и процессов.

8. В ходе проведенного ОИГ в 2010 году обзора было установлено, что лишь немногими организациями накоплен «значительный опыт в вопросах ОУР»; однако его внедрение ими все еще не достигло стадии зрелости и еще не встроено в бизнес-процессы и организационную культуру. Как было установлено, большинство организаций, охваченных обзором 2010 года, находились на ранних стадиях утверждения и/или внедрения ОУР, «либо разрабатывая политику и налаживая процессы, либо применяя методы ОУР, связанные с обучением сотрудников и введением этой системы»⁷. По итогам обзора был сделан вывод о том, что процесс утверждения и становления ОУР в системе Организации Объединенных Наций происходит медленно, отчасти из-за отсутствия в целом понимания и приверженности со стороны руководителей старшего звена; отсутствия официальных планов внедрения; неспособности внедрить ОУР и интегрировать его в организационные процессы; и отсутствия такой структуры управления, которая способствовала бы внедрению этой системы.

С. Методология

9. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами деятельности ОИГ и ее внутренними рабочими процедурами применявшаяся при подготовке настоящего доклада методология предусматривала:

а) изучение соответствующих документов и литературы, а также анализ данных, содержащихся в сетевой системе отслеживания ОИГ;

б) составление вопросников: всего было разослано пять вопросников с просьбой предоставить качественную и количественную информацию и подтверждающую документацию. Всем 28 организациям-участницам был разослан один общеорганизационный вопросник, и все они на него ответили. Три дополнительных вопросника были разосланы: внутренним ревизорам, внешним ревизорам и председателям комитетов по ревизии и надзору организаций-участниц. Вопросник был направлен и секретариату Координационного совета руководителей (КСР);

с) проведение в период с сентября 2019 года по февраль 2020 года 65 онлайн-овых или очных собеседований со 102 заинтересованными сторонами в Вене, Женеве, Нью-Йорке и Риме. В двух странах собеседования с координаторами-резидентами были проведены в связи с еще одним обзором ОИГ;

⁵ JIU/REP/2010/4, п. 4.

⁶ См. A/72/492.

⁷ JIU/REP/2010/4, п. 34.

d) проведение в феврале 2020 года рабочего совещания с участием представителей 16 структур и международно признанного эксперта по ОУР⁸ для получения обновленной информации о ходе обзора, коллективного поиска путей решения проблем, возникающих при внедрении ОУР, и обсуждения роли директивных/руководящих органов в ОУР;

e) оценку и обновление контрольных параметров ОИГ 2010 года в отношении ОУР с использованием различных источников и при содействии международного эксперта по ОУР. Подробные сведения о методологии, использованной при пересмотре контрольных параметров ОИГ 2010 года, см. в пунктах 24 и 25.

10. Сведения и мнения, полученные в виде ответов на вопросники и в ходе собеседований, обрабатывались с присущим ОИГ уважением их конфиденциального характера. В докладе отражены главным образом обобщенные ответы, а там, где для наглядности приводятся цитаты, их источник не указывается.

11. Организациям-участницам было предложено представить замечания по проекту доклада, которые были приняты во внимание при его доработке. В соответствии со статьей 11.2 статута ОИГ настоящий доклад был окончательно доработан после консультаций с инспекторами, с тем чтобы сверить содержащиеся в нем выводы и рекомендации с коллективным мнением Группы.

12. По итогам настоящего обзора выносятся четыре рекомендации, из которых две адресованы директивным/руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций и две — исполнительным главам организаций. Эти официальные рекомендации дополнены 21 неофициальной рекомендацией, которые по всему тексту выделены жирным шрифтом (см. приложение IV). Для облегчения работы с докладом и рекомендациями в приложении V приведена таблица с указанием того, выносятся ли эти рекомендации соответствующим организациям для принятия мер или для информации, и уточняется, требуется ли для их выполнения принятие мер со стороны директивного/руководящего органа организации или исполнительного главы.

13. Инспекторы хотели бы выразить признательность всем, кто оказывал им помощь в подготовке настоящего доклада, в частности тем, кто дал ценные ответы на вопросники, а также тем, кто участвовал в собеседованиях и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

⁸ Пол Л. Уолкер, Центр передового опыта в области общеорганизационного управления рисками при Университете Святого Иоанна.

II. Основные сведения об общеорганизационном управлении рисками в организациях системы Организации Объединенных Наций

A. Определение и плюсы общеорганизационного управления рисками

14. Риск — это влияние неопределенности на решение организацией стоящих перед нею задач, которое может быть как положительным, так и отрицательным, либо сочетать в себе и то, и другое. Риск может затрагивать возможности и угрозы, создавать их или приводить к их возникновению⁹. Например, Комитет организаций — спонсоров Комиссии Тредуэя определяет ОУР как «культуру, возможности и методы, которые увязаны с выработкой стратегии и результативностью работы и на которые опираются организации в целях управления рисками при создании, сохранении и реализации ценности»¹⁰.

15. Хотя существует несколько определений ОУР, определение, приведенное в докладе ОИГ 2010 года и используемое и в настоящем обзоре, описывает ОУР как «осуществляемый в масштабах всей организации процесс структурированного, комплексного и систематического выявления, анализа, оценки, учета и контроля рисков в интересах решения поставленных перед нею задач»¹¹.

16. Главная цель ОУР — помочь обеспечивать устойчивость организации и позволить ей решать поставленные перед нею задачи. «Общеорганизационное» начало в концепции ОУР требует осуществления политики и процессов управления рисками в масштабах всей организации и обеспечивает целостность методики достижения этой цели на всех уровнях организации. В отличие от разрозненности в методах управления рисками, концепция ОУР отражает понимание того, что управление рисками пронизывает организацию в целом.

17. В докладе ОИГ 2010 года кратко перечисляются некоторые главные плюсы ОУР, многие из которых сохраняются до сих пор. В ходе последнего обзора этот перечень был обновлен, и некоторые из плюсов описываются в различных разделах настоящего доклада.

Вставка 1

Главные плюсы общеорганизационного управления рисками

Главные плюсы общеорганизационного управления рисками заключаются в том, что эта система:

a) способствует повышению эффективности процессов стратегического планирования и принятия решений и их осуществлению за счет обеспечения комплексного и структурированного понимания стоящих перед организацией задач и сопутствующих рисков;

b) помогает руководству выявлять вызовы и факторы неопределенности, адаптироваться к вызовам, готовиться к кризисам и повышать устойчивость и адаптивность;

c) позволяет выявлять общие и сквозные риски (в том числе возможности и угрозы) и способствует повышению эффективности коммуникации и взаимодействия в масштабах всей организации;

⁹ International Organization for Standardization (ISO, ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines.

¹⁰ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

¹¹ JIU/REP/2010/4.

- d) способствует оптимизации распределения ресурсов и защищает активы и репутацию организации;
- e) укрепляет механизмы обеспечения подотчетности и внутреннего контроля;
- f) помогает директивным/руководящим органам выполнять свои функции и обязанности, связанные с надзором и обеспечением подотчетности, путем заблаговременного выявления факторов неопределенности и оказания руководству поддержки в принятии решений с учетом существующих рисков.

18. Нет такого пути к решению поставленных перед организацией задач, который не был бы сопряжен с рисками. Иными словами, ОУР может способствовать решению организацией поставленных перед нею задач. Если судить по полученным от организаций — участниц ОИГ ответам на вопросники, в числе плюсов ОУР чаще всего называется осведомленность о рисках. ОУР способствует укреплению подотчетности и внутреннего контроля за счет повышения уровня осведомленности о рисках и четкого определения тех, кто за них отвечает.

19. ОУР, как правило, связано с процессами выявления и оценки рисков, информирования о них и управления ими, влияющими на способность организации решать поставленные перед нею задачи. Выявленные и оцененные риски, как правило, регистрируются в реестре рисков, при этом по каждому значительному риску назначается ответственный за него. В обязанности ответственных за риски входят: оценка и анализ закрепленных за ними рисков и управление ими на постоянной основе. Эти процессы будут упоминаться в различных разделах настоящего доклада.

В. Соответствие поставленной цели

20. В соответствии с руководящими указаниями по внедрению ОУР, которые можно найти в нескольких источниках и которые были подтверждены в ходе состоявшихся собеседований, эту систему необходимо адаптировать к конкретным условиям той или иной организации. В практическом плане это означает, что руководству организации в консультации с ее директивным/руководящим органом необходимо определить сложность и компоненты ее подхода к ОУР, с тем чтобы обеспечить соответствие этой системы поставленной цели. Это было отмечено несколькими заинтересованными сторонами, с которыми проводились собеседования. Некоторые из них сравнили эволюцию ОУР в их соответствующих организациях с длительным процессом, в рамках которого предпринимаются попытки найти баланс между надлежащим сочетанием мер поддержки ОУР и стратегическими рисками, включая возможности, с которыми они сталкиваются.

21. Это было особенно очевидно в небольших организациях, занимающихся установлением норм, где риски в основном связаны со стратегическими областями высокого уровня. По сравнению с гуманитарными организациями с большими бюджетами и значительным штатом сотрудников, которые действуют в нескольких географических точках, характеризующихся менее стабильным финансированием и наличием множества рисков, более мелким организациям, безусловно, понадобился бы совершенно иной подход к ОУР, а также надлежащим образом масштабированные процессы, процедуры и кадровый состав.

22. Этот момент невозможно переоценить в контексте системы Организации Объединенных Наций, где организации имеют различные мандаты, структуры и бизнес-модели; какого-то «универсального» подхода к внедрению ОУР просто не существует. Поскольку идея ОУР заключается как раз в том, чтобы иметь в отношении главных рисков единую точку отсчета, на базе которой директивный/руководящий орган и руководители старшего звена организации могли бы обсуждать и согласовывать вопрос о том, как управлять этими рисками, эта система должна быть адаптирована таким образом, чтобы она соответствовала поставленной перед организацией цели, с должным учетом критериев, которые, среди прочего, связаны с ответами на следующие вопросы:

a) мандат: чем занимается организация — оперативной деятельностью или установлением норм/стандартов, либо и тем, и другим? Что может помешать организации выполнять свою миссию или мандат и/или оставаться актуальной?

b) бюджетно-финансовые аспекты: каким образом организация финансируется и через какие механизмы? Какая часть ее финансирования зависит от нескольких доноров и/или структур?

c) кадровый состав: сколько сотрудников работает в организации и какие типы механизмов укомплектования штата она использует? Какова демографическая структура кадрового состава?

d) бизнес-модель: каким образом организация выполняет свой мандат, где и с кем/перед кем? Как она управляет своими административными и бизнес-операциями?

e) организационные особенности: с какими проблемами сталкивается организация, которых может не быть у других в системе Организации Объединенных Наций, и каковы их последствия? Чем организация похожа на другие организации и чем от них отличается и что делает ее особенной или дает ей конкурентное преимущество?

23. Адаптированность системы ОУР к специфике организации должна находить свое отражение в ее системе и политике, и, как указывается в контрольном параметре 1, это должно быть увязано с ее стратегией для обеспечения того, чтобы ОУР соответствовало конкретной цели, поставленной перед организацией. Обновленные контрольные параметры ОИГ представляют собой взгляд сверху на те факторы, которые всем организациям-участницам следует учитывать по мере их эволюции в направлении ОУР, адаптированного под их нужды. В зависимости от стадии эволюции ОУР, достигнутой той или иной организацией, следует на периодической основе рассматривать вместе с директивным/руководящим органом применяемый ею подход и вопрос о соответствии ОУР поставленной цели, как это предусмотрено в контрольном параметре 9.

С. Обновление контрольных параметров, определенных в предыдущем докладе Объединенной инспекционной группы об общеорганизационном управлении рисками

24. Десять первоначальных контрольных параметров из доклада ОИГ 2010 года (см. приложение I) были изучены и пересмотрены при содействии международно признанного эксперта по ОУР. Они были далее сопоставлены с эталонной моделью зрелости применительно к управлению рисками, разработанной Межфункциональной целевой группой по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР¹², а также с результатами исследований, проведенных научными и деловыми кругами, и недавно обновленными международными стандартами и системами¹³. Дополнительные уточнения были внесены с учетом ответов на вопросники и результатов собеседований с представителями организаций-участниц. Ниже приводится перечень предлагаемых инспекторами обновленных контрольных параметров ОИГ.

¹² СЕВ High-level Committee on Management, Reference Maturity Model for Risk Management.

¹³ Такими, как Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017); and ISO, ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines.

Вставка 2**Обновленные контрольные параметры общеорганизационного управления рисками**

Инспекторы предлагают следующие контрольные параметры, обновленные по сравнению с предыдущим докладом Объединенной инспекционной группы об общеорганизационном управлении рисками.

1. Утверждение политики и/или системы управления рисками на систематической основе и в масштабах всей организации, увязанных со стратегическим планом организации.
2. Официально определенная внутренняя организационная структура ОУР с распределением функций и обязанностей.
3. Культура управления рисками, формируемая тоном, задаваемым сверху, при полной приверженности, демонстрируемой на всех уровнях организации.
4. Вовлеченность директивного/руководящего органа в ОУР на должном уровне.
5. Интеграция управления рисками с основными стратегическими и операционными бизнес-процессами.
6. Налаженные систематические, последовательные и динамичные процессы управления рисками.
7. Эффективное использование для целей ОУР информационно-технологических систем и инструментов.
8. Наличие планов налаживания коммуникации и обучения в целях обеспечения осведомленности о существующих рисках, проведения политики управления ими и создания потенциала управления рисками для внедрения ОУР.
9. Периодический и структурированный обзор эффективности внедрения ОУР в целях постоянного совершенствования.
10. Межучрежденческое сотрудничество и координация в целях систематического обмена знаниями и управления общими и/или общесистемными рисками Организации Объединенных Наций.

25. Эти контрольные параметры призваны служить общим для всей системы руководством в вопросах сопоставимости, согласованности и обмена полезным опытом. Эти контрольные параметры взаимосвязаны, и по ходу обзора один контрольный параметр может относиться к одному или нескольким другим параметрам, которые усиливают и дополняют его основные показатели. Поэтому организациям следует рассматривать каждый контрольный параметр как с учетом своего собственного организационного контекста, так и в целом в рамках процесса постоянного совершенствования. В идеале эти контрольные параметры помогут выявлять полезный опыт, который следовало бы учесть, и обнаруживать нестыковки в методах, которые необходимо устранять в интересах обеспечения эффективности и комплексного характера ОУР.

D. Утверждение системы и политики общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 1. Утверждение политики и/или системы управления рисками на систематической основе и в масштабах всей организации, увязанных со стратегическим планом организации

Наличие политики и/или системы управления рисками в масштабах всей организации имеет принципиально важное значение для успешного ОУР, и такая политика и/или система должны быть увязаны со стратегическим планом организации

в интересах обеспечения соответствия ОУР стратегическому видению руководства, а также целям и задачам организации.

В ходе обзора было установлено, что:

- a) большинство организаций-участниц утвердили политику и/или систему ОУР;
- b) 10 организаций пересмотрели или в настоящее время пересматривают свою политику и/или систему ОУР.

26. Как подчеркивалось в обзоре 2010 года, наличие политики управления рисками в масштабах всей организации имеет принципиально важное значение для успешного ОУР. Политика ОУР помогает организации добиться общего понимания критических рисков, с которыми она сталкивается, и отражает видение и приверженность ее руководства. По этой причине политика должна быть увязана со стратегическим планом организации для обеспечения его соответствия стратегическому видению руководства, а также целям и задачам организации. Более подробно об увязке этой политики со стратегическим планом говорится в контексте контрольного параметра 5.

27. Политика ОУР изложена в одном из основных документов, где описываются сфера охвата и административная структура системы управления рисками с четким распределением функций и обязанностей; предлагаются систематическая методология и терминология в отношении рисков для применения в рамках всей организации; и согласовываются отдельные методы управления рисками путем их интеграции в процесс управления рисками в масштабах всей организации. Для увязки или интеграции политики и процессов некоторые организации-участницы используют модель, построенную на базе какой-то системы. Такая система формулируется во всеобъемлющем документе, который может объединять несколько связанных с ней систем, направлений политики и процессов. Например, система подотчетности Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) складывается из семи компонентов, которые включают в себя ее политику в области ОУР¹⁴. В систему подотчетности Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) входят ее система управления рисками и система внутреннего контроля¹⁵.

28. Из 28 организаций, охваченных настоящим обзором, 25 утвердили политику и/или систему ОУР. Это представляет собой существенный прогресс со времени проведения предыдущего обзора, в ходе которого было установлено, что политика и/или система ОУР есть в менее чем 10 организациях. Остальными тремя организациями являются: Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР), Всемирная туристская организация (ЮНВТО) и Международная организация гражданской авиации (ИКАО).

29. ОУР не является задачей, которая ставится единожды и не терпит огласки; это непрерывный процесс, требующий постоянного наращивания усилий широкого круга заинтересованных сторон в интересах обеспечения того, чтобы риски увязывались с непрерывно меняющейся обстановкой, в том числе с возникающими проблемами. Для того чтобы политика была эффективной, она должна доводиться до сведения всей организации и требует установления периодичности ее обзора, а также внесения в нее последующих коррективов и ее актуализации, если в этом есть необходимость.

30. Политика/системы ОУР 10 организаций пересматривались минимум один раз. Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) пересматривала свою политику в области ОУР дважды, а Всемирная продовольственная программа (ВПП) проводит третий по счету пересмотр своей политики с момента разработки этой политики. Посредством таких пересмотров предпринимаются усилия по практическому применению механизма ОУР, например путем определения обязанностей сотрудников и уделения особого внимания интеграции ОУР в рамках

¹⁴ ВОИС, документ WO/PBC/29/4.

¹⁵ ВОЗ, система подотчетности ВОЗ.

организации. Более подробные сведения о том, как обстоят дела с политикой и системой ОУР в каждой организации-участнице, приводятся в приложении II.

31. Инспекторы настоятельно рекомендуют тем структурам Организации Объединенных Наций, которые еще не утвердили политику и/или систему ОУР, сделать это. Тем организациям, которые утвердили политику и/или систему ОУР, рекомендуется осуществлять их обзор, вносить в них необходимые коррективы и актуализировать их для обеспечения того, чтобы ОУР было увязано со стратегическим планом организации, отражало его и учитывало возникающие вопросы и изменения в оперативной обстановке.

III. Общеорганизационное управление рисками как инструмент обеспечения подотчетности

A. Внутренняя организационная структура для общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 2. Официально определенная внутренняя организационная структура для общеорганизационного управления рисками с распределением функций и обязанностей

Каждой организации следует определить свою внутреннюю структуру, которая поддерживала бы ОУР и способствовала бы его закреплению с учетом своего мандата, бизнес-модели и имеющихся ресурсов, с тем чтобы риски выявлялись и управлялись надлежащим образом на систематической и скоординированной основе. Основная ответственность за выявление рисков и управление ими лежит на руководителях среднего звена и ответственных за риски, а не на отдельном лице или структуре, на которые возложена функция ОУР.

В этой связи в ходе обзора было установлено, что:

- a) в большинстве организаций есть подразделение по ОУР и/или сотрудник, конкретно отвечающий за ОУР. По сути, их функция заключается в координации процессов управления рисками и содействии им в рамках всей организации на основе применения согласованного подхода к управлению рисками;
- b) в большинстве организаций есть и сеть координаторов по вопросам рисков;
- c) структура, численность и местонахождение подразделения по ОУР и сети координаторов по вопросам рисков в системе Организации Объединенных Наций варьируются;
- d) ответственные за риски могут находиться на различных уровнях и выполнять различные функции в организации (или занимать в ней различные линии обороны, о чем будет сказано ниже), в зависимости от типа риска.

Модель «трех линий обороны»

32. Для успешного внедрения ОУР крайне важно, чтобы каждая организация создала свою внутреннюю организационную структуру с четким распределением функций и обязанностей в соответствии с политикой ОУР.

33. На рисунке I показана модель «трех линий обороны» Института внутренних аудиторов¹⁶, которая была впоследствии принята Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР¹⁷ и дополнительно адаптирована ОИГ для целей настоящего обзора. В соответствии с этой моделью в целях эффективного управления рисками и контроля в рамках организации определены три отдельные линии обороны.

34. В этой модели прописаны различные уровни и соответствующие им функции управления рисками и контроля, и она полезна для понимания различных функций и обязанностей в отношении ОУР.

¹⁶ Institute of Internal Auditors (IIA), IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control.

¹⁷ “Conclusions from the working group on the proposal of a reference risk management, oversight and accountability model for common positioning by the United Nations system with governing bodies”, twenty-third meeting of the CEB Finance and Budget Network, Vienna, June 2014.

Рис. I

Три линии обороны при общеорганизационном управлении рисками

Источник: См. пункт 33.

Первая линия обороны

35. Первую линию обороны образуют те, кто занимается оперативным управлением и внутренним контролем. Все руководители и сотрудники, занимающие первую линию обороны или находящиеся на передовой, видят риски и сталкиваются с ними в своей повседневной работе. Они отвечают за многие риски и осуществляют соответствующий контроль в целях управления ими.

Сеть координаторов по вопросам рисков

36. К координаторам по вопросам рисков можно обращаться в первую очередь в целях задействования или поддержки процессов ОУР в масштабах всей организации, в том числе по поводу сбора информации о рисках и представления отчетности по ним, а также по поводу организации обучения сотрудников по вопросам политики и процессов управления рисками. Координаторы по вопросам рисков особенно ценны для организаций с разветвленными сетями отделений на местах. Как отметила одна из организаций, ориентированных на осуществление деятельности на местах: «Они образуют нашу главную сеть. Они отправляются во все отделения на местах и обучают людей; в противном случае, для проведения операций не было бы такого потенциала и таких знаний».

37. В 18 из 28 организаций, охваченных настоящим обзором, имеется сеть координаторов по вопросам рисков. В 9 из этих 18 организаций утвержден круг ведения, где прописана функция координатора по вопросам рисков. Структура, размер и местонахождение этой сети, а также ее функции и обязанности должны быть адаптированы к бизнес-модели организации.

38. Организации с широким присутствием на местах часто имеют сеть в странах, в которых они осуществляют свою деятельность и где риски выше, чем в странах, где базируются штаб-квартиры. В отличие от организаций, ориентированных на осуществление деятельности на местах, базирующиеся в штаб-квартирах организации, занимающиеся установлением норм, могут применять иной подход за счет использования менее крупных сетей, опирающихся на основные организационные подразделения или отделы.

39. Организациям, которые осуществляют масштабные операции на местах и которые не создали еще сеть координаторов по вопросам рисков, следует рассмотреть вопрос о создании такой сети на всех уровнях — от штаб-квартиры до отделений на местах, — с тем чтобы обеспечить надлежащее выявление и учет рисков, существующих на местах.

40. Во вставках 3 и 4 проиллюстрированы два различных подхода к созданию сети координаторов по вопросам рисков: в первом случае речь идет об организации, осуществляющей масштабные операции на местах (Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ)), а во втором — об организации, базирующейся в штаб-квартире (Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ)).

Вставка 3

Координаторы по вопросам рисков в Управлении Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев

В своей политике общеорганизационного управления рисками Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) определяет функции и обязанности своих координаторов по вопросам рисков^а следующим образом:

а) координаторы являются лицами, к которым обращаются по вопросам управления рисками, они содействуют оценке рисков, ведут реестры рисков и занимаются составлением отчетности о рисках. Они назначаются ответственными за риски. На местах такими координаторами, как правило, являются заместители представителей, помощники представителей, отвечающие за программы или операции, старшие сотрудники по программам или другие старшие сотрудники, непосредственно отвечающие за планирование и осуществление программ;

б) в случае особо крупных страновых операций может оказаться целесообразным иметь также координаторов по вопросам управления рисками на уровне подразделений, оказывающих поддержку координаторам по вопросам управления рисками на страновом уровне. В случае небольших страновых операций, охватываемых региональным отделением, может оказаться достаточным иметь одного координатора по вопросам управления рисками в региональном отделении. Этот выбор остается за представителями.

Функции координатора по вопросам управления рисками в штаб-квартире будут варьироваться в зависимости от места расположения подразделений, их размера и структуры.

^а UNHCR, Policy for Enterprise Risk Management in UNHCR, UNHCR/HCP/2014/7.

Вставка 4

Междепартаментская группа по управлению рисками Международного агентства по атомной энергии

Международное агентство по атомной энергии создало междепартаментскую группу по управлению рисками, которая оказывает поддержку своему общеорганизационному координатору по вопросам управления рисками, председательствующему на регулярных совещаниях этой группы.

В состав этой междепартаментской группы входят старшие координаторы программ и другие соответствующие представители, делегированные руководителями старшего звена всех шести департаментов. Основные функции этой группы определены в политике управления рисками Агентства^а и включают в себя:

- a) координацию усилий департаментов по представлению информации по рискам и связанным с ними вопросам и обеспечение ее актуальности;
- b) выявление необходимости в дальнейших руководящих указаниях, обучении сотрудников или других мерах для обеспечения согласованности методов управления рисками;
- c) консультирование общеорганизационного координатора по вопросам управления рисками в отношении внесения изменений в политику и процедуры, если в этом есть необходимость; и
- d) обсуждение междепартаментских рисков и консультирование общеорганизационного координатора по вопросам управления рисками в отношении путей смягчения их последствий.

Группа по управлению рисками способствует преодолению обособленности, позволяет проводить междепартаментские обсуждения в целях совместного выявления рисков и назначает на междепартаментской основе ответственных за риски и за применение механизмов контроля, в том числе в тех случаях, когда ответственный за риск и ответственный за применение механизмов контроля работают в разных департаментах.

^а IAEA, The Agency's Risk Management Policy, AM. I/18.

41. Для обеспечения ясности и согласованности назначение координаторов по вопросам рисков должно подкрепляться утверждением круга ведения с определением их функций и обязанностей. В большинстве случаев возложение на сотрудников функций координатора по вопросам рисков означает возложение на них дополнительных обязанностей, поэтому обязанности координаторов по вопросам рисков должны отражаться в их служебной аттестации, с тем чтобы обеспечить их приверженность порученному делу и подотчетность.

Вторая линия обороны

42. Вторую линию обороны образуют механизмы управленческого контроля, которые включают в себя управление рисками, соблюдение требований и другие аналогичные функции, в рамках которых ответственные лица осуществляют надзор за рисками и оказывают содействие тем, кто занимают первую линию, в обеспечении надлежащего управления рисками и применения механизмов контроля. Это включает в себя разработку четких установок и ориентиров, предоставление консультаций и осуществление надзора за действиями сотрудников на первой линии.

Функция общеорганизационного управления рисками

43. Ответ на вопрос о том, является ли функция ОУР ответственностью целого подразделения, небольшой группы или отдельного сотрудника, занятого этим полный или неполный рабочий день, зависит от размера организации и ее бизнес-модели. В 25 организациях, охваченных настоящим обзором, есть подразделение по ОУР и/или общеорганизационный координатор по вопросам рисков (часто называемый главным

сотрудником по рискам), которые конкретно отвечают за ОУР. Структура, размер и место организационной единицы, выполняющей эту функцию, варьируются в зависимости от организаций-участниц.

44. В 11 организациях функция ОУР придана административной канцелярии с прямой подчиненностью исполнительному главе или его заместителю; в 8 других организациях функция ОУР возложена на департамент/отдел управления финансами или ресурсами. В 20 организациях старшие должностные лица, которым поручено управление рисками, занимают должности, как правило, класса С-5 или выше. **Ответственный за ОУР должен быть в таком ранге, чтобы он мог обращаться к руководству старшего звена и имел полномочия на коммуникацию в рамках всей организации и принуждение к действиям, и это отражало бы значимость и уровень делегированных полномочий, связанных с этой функцией.**

45. Хотя главные роли и обязанности, связанные с функцией ОУР, в разных организациях различаются, основная роль заключается в координации и облегчении процессов управления рисками в масштабах всей организации в интересах обеспечения согласованного подхода к управлению рисками. Подразделению или лицу, на которые возложена функция ОУР, следует организовывать или координировать общее и специализированное обучение по ОУР для сотрудников всех уровней (см. контрольный параметр 8). Структуре или отдельному лицу необходимо иметь соответствующий доступ к информации о рисках и результатам их анализа, проводимого во всех функциональных областях, с тем чтобы иметь общее представление о стратегических и операционных рисках в масштабах всей организации.

46. В большинстве организаций-участниц структура или лицо, ответственные за функцию ОУР, координируют оценки рисков на общеорганизационном уровне, что, как правило, приводит к составлению и обновлению заявления о параметрах приемлемого риска и общеорганизационного реестра рисков в целях управления основными рисками, с которыми сталкивается организация. **Важно, однако, отметить, что главная ответственность за выявление рисков и управление ими должна лежать на руководителях среднего звена и ответственных за риски, а не на отдельном лице или структуре, на которые возложена функция ОУР.**

47. Те, кто занимают первую линию обороны, могут в инициативном порядке обращаться за поддержкой к структуре, выполняющей функцию ОУР. Например, страновые директора в ВПП обратились с просьбой о создании на страновом уровне должности сотрудника по вопросам рисков, что привело к созданию в региональных бюро и страновых отделениях должности «советника по вопросам рисков и соблюдения требований». Советники по вопросам рисков и соблюдению требований в ВПП предоставляют региональным и страновым директорам в инициативном порядке и режиме реального времени поддержку, консультации и рекомендации по выполнению ими своих обязательств, связанных с управлением рисками и соблюдением требований, а также дают гарантии того, что управление рисками осуществляется согласованно во всех регионах, особенно в местах с высоким уровнем риска¹⁸.

48. Для выполнения своей функции, связанной с надзором за рисками и оказанием помощи коллегам на первой линии, те, кто занимают вторую линию, будут, скорее всего, обращаться к своим коллегам на первой линии с различными просьбами, в том числе о заполнении электронных таблиц и форм. Многие из опрошенных сотрудников, занимающих первую линию обороны, описывали ОУР как «отнимающий время процесс» со «слишком большим количеством требований». Один из тех, с кем проводилось собеседование, заметил: «Мы собираем информацию в таком объеме, а потом доводим риски до сведения вышестоящих инстанций, но что с ними потом делать?». Необходимо четко разъяснять, чем мотивирована просьба о предоставлении информации о рисках и в чем заключается потенциальная выгода от полученного

¹⁸ WFP, 2018 enterprise risk management policy, document WFP/EB.2/2018/5-C.

результата, поскольку это позволит повысить эффективность взаимодействия между первой и второй линиями и прояснить роль первой линии в ОУР.

Третья линия обороны

49. Те, кто занимают третью линия обороны¹⁹, предоставляют независимые гарантии и/или оценку директивному/руководящему органу и руководителям старшего звена. Лица, выполняющие такие функции, как внутренняя ревизия, оценка и контроль за соблюдением этических норм, могут указывать на потенциальные риски, которые еще не были выявлены или не стали объектом усилий по управлению ими, и рекомендовать руководителям старшего звена внести их в реестр рисков.

Внутренняя ревизия

50. Основная функция внутренней ревизии применительно к ОУР заключается в предоставлении руководителям старшего звена и директивному/руководящему органу объективных и независимых гарантий эффективности управления рисками. В некоторых организациях в целях укрепления первой и второй линий обороны в деле поощрения и активизации внедрения ОУР консультативные и консультационные услуги оказываются внутренними ревизорами.

51. Восемнадцать из 22 структур, выполняющих функцию внутренней ревизии и ответивших на дополнительный вопросник ОИГ, подтвердили, что на начальном этапе внедрения ОУР они оказывали консультативную помощь и содействие по вопросам стратегии, методологии, инструментария и процессов ОУР посредством проведения рабочих совещаний и консультаций, включая содействие в проведении сессий по выявлению рисков и подготовке реестров рисков.

52. Во вставке 5 приводится пример Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), показывающий, каким образом внутренняя ревизия играет активную роль в совершенствовании процессов ОУР и налаживании взаимодействия с руководителями старшего звена, а также с директивным/руководящим органом.

Вставка 5

Работа по обобщению, проделанная Отделом внутреннего надзора Организации Объединенных Наций по промышленному развитию^d

В целях приоритизации наиболее важных рисков, выявленных по результатам ревизии, для целей принятия руководством решений и мер Отдел внутреннего надзора Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) провел в 2019 году работу по обобщению, сведя воедино невыполненные рекомендации, вынесенные группой внутренней ревизии, и сопоставив их по методу триангуляции с рекомендациями группы по оценке, внешних ревизоров и ОИГ.

В целях обеспечения прозрачности обзора на протяжении всего процесса обобщения группа ЮНИДО по обзору регулярно проводила с руководителями старшего звена обсуждения, которые позволили этим руководителям своевременно делиться ценными сведениями.

¹⁹ Некоторые организации системы Организации Объединенных Наций относят функции, связанные с контролем за соблюдением этических норм и оценкой, ко второй линии или к второй, и к третьей линиям обороны.

Обобщающий доклад был представлен Исполнительному совету ЮНИДО, который дал ему высокую оценку. Совет в инициативном порядке принял и выполнил важные решения, в том числе утвердил конкретный план действий руководства с указанием сроков исполнения в целях решения выявленных основных проблем и назначил старшее должностное лицо на штатную должность координатора ЮНИДО по вопросам управления рисками и повышения устойчивости функционирования.

^a ЮНИДО, документ IDB.47/22.

53. Активное участие во внедрении ОУР в рамках группы по управлению рисками принимает также Управление служб внутреннего надзора МАГАТЭ (см. вставку 4). Вместе они оценили стадию зрелости ОУР в организации и опробовали более зрелый и обновленный способ внедрения ОУР путем устранения нестыковок между рисками, существующими на уровне конкретных проектов, и общеорганизационными рисками, и установления недостающих связей между рисками, поставленными задачами и ожидаемыми результатами.

Подразделение по оценке

54. Действующее в организации подразделение по оценке может предоставлять информацию о факторах риска и условиях, необходимых для успешного достижения программных результатов на уровне получаемой отдачи. В некоторых организациях для выявления общих для всей организации факторов риска информация такого рода сводится воедино, как это имеет место в случае обобщающих докладов Независимого управления оценки ПРООН. Помимо этого, структура или лицо, ответственные за функцию оценки, не только готовят ретроспективный анализ, но и дают оценку на перспективу с изложением дальнейших мер и факторов риска, связанных с сохранением актуальности того, чем занимается организация.

55. В контексте периодического обзора это подразделение может также оценивать политику, методологию и соотношение цены и качества ОУР и то, дали ли ресурсы, вложенные в ОУР, результаты или отдачу, предусмотренные в политике и системе ОУР. Такого рода выводы и рекомендации могут послужить основой для определения курса и степени интеграции, методологии и объема ресурсов, которые будут инвестированы в будущие итерации ОУР.

Роль инстанций, контролирующих три линии обороны

56. Перечисленные выше три линии обороны работают на руководителей старшего звена, директивные/руководящие органы и комитеты по ревизии и надзору. Таким образом, директивные/руководящие органы находятся в верхней части структуры ОУР²⁰ (см. контрольный параметр 4). Конечную ответственность за управление рисками и достижение стратегических целей несут исполнительные главы и руководители старшего звена, в то время как директивные/руководящие органы отвечают за надзор за надлежащим управлением рисками со стороны исполнительных глав и руководителей старшего звена (см. контрольный параметр 3). **В связи с этим управление рисками должно быть увязано с системами служебной аттестации, используемыми в отношении исполнительных глав и руководителей старшего звена.** Если с руководителей старшего звена четко не будут спрашивать за достижение стратегических целей и управление сопряженными с этим рисками, ОУР будет сведено к чисто бюрократической процедуре.

57. Руководители старшего звена играют в ОУР принципиально важную роль в том, что касается обеспечения самого управления рисками, поддержки этого процесса и выделения для этого соответствующих ресурсов. Некоторые организации выявляют

²⁰ По мнению ИВА, «руководящие органы и руководители старшего звена являются основными заинтересованными сторонами, на которые работают эти «линии», и именно они располагают наилучшими возможностями для содействия обеспечению того, чтобы модель «трех линий обороны» нашла свое отражение в процессах управления рисками и контроля в организации» (позиционный документ ИВА: три линии обороны в эффективном управлении рисками и контроле).

риски на первой линии и агрегируют их, определяя в конечном счете, какие из них являются рисками общеорганизационными. Даже при таком подходе, основанном на принципе «снизу вверх», важное значение имеет участие руководителей старшего звена в обсуждении рисков, изменении или подтверждении выводов, сделанных в рамках процедуры выявления и оценки рисков, оказании помощи в подготовке или утверждении изменений, необходимых для управления рисками, и, в конечном счете, создании возможностей для представления директивным/руководящим органам отчетов по итогам надзора за деятельностью по управлению рисками.

Комитет старших должностных лиц, отвечающий за управление рисками

58. Из 28 организаций, охваченных настоящим обзором, в 10 есть созданный специально для этой цели комитет старших должностных лиц по ОУР, а 9 других организаций включают темы управления рисками в повестку дня очередных заседаний своих комитетов старших должностных лиц. В большинстве случаев комитет работает под председательством исполнительного главы или его заместителя и собирается ежеквартально или два раза в год для конкретного обсуждения вопросов управления рисками. Методы формирования такого комитета варьируются, однако многие организации считают, что комитеты старших должностных лиц по управлению рисками могут иметь жизненно важное значение. Крайне важно обеспечивать, чтобы общеорганизационные риски регулярно обсуждались и учитывались на уровне руководителей старшего звена и чтобы риски рассматривались комплексно и в целом, а не управлялись обособленно. Во вставке 6 ниже приводится пример Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА).

Вставка 6

Комитет по рискам Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения

Комитет возглавляет Исполнительный директор; члены Исполнительного комитета выбраны в качестве ответственных за риски и направляют деятельность Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения по оценке основных областей риска и реагированию на них, а также по укреплению подотчетности при одновременном повышении эффективности руководства, управления рисками и внутреннего контроля. В их обязанности входит:

- a) определение целей и видения общеорганизационного управления рисками (ОУР);
- b) утверждение ежегодной стратегии и меморандума в отношении ОУР и распространение информации о них;
- c) мониторинг завершения оценки рисков и эффективности оценки факторов риска;
- d) реагирование на риски, доведенные до их сведения рабочими группами по учету рисков.

Ответственные за риски

59. Ответственные за риски могут находиться в организации на различных уровнях и линиях обороны, в зависимости от типа риска, и, как правило, занимают руководящие или управленческие должности. Ответственным за риски в организации должно назначаться то лицо, которое располагает наилучшими возможностями для управления конкретным риском и обладает для его учета соответствующими знаниями, ресурсами и полномочиями. **Для обеспечения прозрачности и подотчетности функции и обязанности ответственных за риски в рамках ОУР должны быть отражены в системах их служебной аттестации. Это может также способствовать дальнейшей интеграции ОУР в рамках организации.**

Внешние ревизоры и Объединенная инспекционная группа

60. Считается, что внешние ревизоры и ОИГ частью модели трех линий обороны не являются. ОИГ рассматривает вопросы, связанные с рисками, в рамках своих различных обзоров; например, обзор управления по результатам включал рекомендации, касающиеся управления рисками, и соответствующие выводы упоминались в обзорах, охватывающих вопросы мошенничества, мобилизации ресурсов, партнеров-исполнителей и комитетов по ревизии и надзору, а также в недавних обзорах системы управления и административной деятельности в рамках одной организации²¹.

61. Основная функция внешних ревизоров заключается в предоставлении заключений по финансовой отчетности и соблюдению правил и положений. Кроме того, они могут высказывать замечания относительно эффективности финансовых процедур, системы учета, систем внутреннего контроля и, в целом, относительно руководства и управления организацией. Они могут также проводить аудиторские проверки эффективности расходования средств или эффективности работы, которые могут охватывать ОУР.

62. Большинство внешних ревизоров, ответивших на дополнительный вопросник ОИГ, подтвердили, что они рассматривают такие элементы ОУР, как сама система и процессы и процедуры ее внедрения, особенно те, которые связаны с финансами и закупками.

63. Рекомендации, выносимые внешними ревизорами, способствуют укреплению ОУР. Например, в ответ на рекомендации своего внешнего ревизора о необходимости повышения качества своих реестров рисков подразделение УВКБ по ОУР впервые провело в 2019 году обзор всех реестров рисков, представленных его отделениями на местах, и в консультации с региональными бюро высказала свое мнение относительно, среди прочего, их детализации и гарантии качества²². Это пример полезного опыта, который стоило бы использовать и в других организациях.

Адаптация в целях обеспечения соответствия поставленной цели

64. Поскольку риски будут существовать в организации всегда и могут влиять на ее способность решать поставленные перед нею задачи, управление ими необходимо осуществлять на разных уровнях. Один из плюсов ОУР заключается в том, что оно может способствовать благому и инициативному управлению в организации с четким разграничением ответственности между директивным/руководящим органом, руководителями старшего звена и персоналом в целом.

65. Каждая организация должна сама определять свою внутреннюю организационную структуру для ОУР, поскольку между организациями-участницами ОИГ есть различия с точки зрения их бизнес-модели, обеспеченности ресурсами, конкретного мандата и стадии зрелости системы ОУР. **Как минимум, соответствующие сотрудники на всех уровнях должны знать, какую линию обороны они занимают, и понимать свои функции и обязанности с точки зрения ОУР, с тем чтобы обеспечивать выявление рисков и надлежащее управление ими на систематической и скоординированной основе.**

66. В конечном счете ОУР должно приводить к повышению эффективности и действенности организации, поэтому соответствующие сотрудники должны понимать роли, отводимые им в процессах с четким разграничением полномочий, и отвечать за их выполнение, когда это применимо. **Поэтому управление рисками должно рассматриваться в качестве одного из основных деловых качеств соответствующих сотрудников на всех уровнях.**

²¹ Таких, как JIU/REP/2019/6, JIU/REP/2019/1, JIU/REP/2017/6, JIU/REP/2017/1, JIU/REP/2016/4, JIU/REP/2014/4 и JIU/REP/2013/4.

²² A/AC.96/1190/Add.1.

67. В приложении II приводятся более подробные сведения об организационной структуре ОУР по каждой организации-участнице.

В. Организационная культура, способствующая внедрению системы общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 3. Культура управления рисками, которая формируется тоном, задаваемым сверху, при полной приверженности, демонстрируемой на всех уровнях организации

Наиболее важным фактором в деле внедрения и интеграции ОУР в той или иной организации является тон, задаваемый сверху; без надлежащих действий и вовлеченности руководства оно может свестись к процедуре, осуществляемой чисто «для галочки», когда основной задачей становится заполнение документов в ответ на запросы со стороны директивного/руководящего органа и/или донора.

В ходе настоящего обзора было, в частности, установлено следующее:

- a) по мнению организаций-участниц, наиболее важным фактором в деле формирования культуры управления рисками, а также поддержки и расширения прав и возможностей сотрудников в рамках продвижения и внедрения ОУР в той или иной организации является тон, задаваемый сверху;
- b) хотя тон, задаваемый сверху в отношении ОУР, за последнее десятилетие стал более верным, для более широкого использования и интеграции этой системы предстоит сделать еще больше;
- c) для выбора и демонстрации верного тона, задаваемого сверху, весьма важна существенная вовлеченность исполнительных глав в основные процессы и методы ОУР;
- d) решающее значение для интеграции, встраивания и закрепления ОУР в организации имеет «тон, задаваемый в среднем звене», которое состоит главным образом из руководителей, занимающих вторую линию обороны.

68. Ответы на вопросники ОИГ указывают на то, что тон, задаваемый сверху, является наиболее важным фактором в деле внедрения и интеграции ОУР в организациях-участницах. Ключевым элементом этого контрольного параметра является влияние, оказываемое исполнительными главами на интеграцию, продвижение и закрепления методов ОУР на всех уровнях организации.

69. Под тоном, задаваемым сверху, подразумевается формирование в коллективе такой культуры, при которой сотрудники ощущают персональную ответственность за следование этическим ценностям и принципам, считая это своим долгом и делом личной и профессиональной чести²³. С точки зрения ОУР это означает формирование культуры, которая поддерживает ОУР, его процессы и методы в организации и способствует расширению прав и возможностей сотрудников в плане закрепления ОУР в масштабах всей организации и независимо от нормальных изменений в составе персонала.

70. Директивные/руководящие органы способствуют формированию такой культуры и нахождению верного тона в отношении рисков, когда они спрашивают с руководства за ОУР. Как отметил председатель одного из комитетов по ревизии и надзору, «каждый человек, работающий в организации, начиная с высшего уровня, продолжая руководителями среднего звена и заканчивая сотрудниками, занимающими первую линию обороны, должны понимать, как управлять рисками»; тот же человек

²³ См. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

далее заметил, что «убедительный тон, задаваемый сверху, помогает воспринимать управление рисками как неотъемлемую часть работы каждого».

71. Тон, задаваемый сверху, решающим образом определяет и обуславливает тон, задаваемый в среднем звене²⁴, т. е. среди тех, кто занимает вторую линию обороны и играет ключевую роль в интеграции ОУР и его встраивании в структуру организации — даже за счет принятия кадровых решений в отношении руководителей, — обеспечивая поддержку процессов ОУР и подотчетность сотрудников первой линии за его внедрение и интеграцию. Это часто ложится на плечи руководителей среднего звена и, как отметил один из координаторов ОУР, тон, задаваемый в среднем звене, должен звучать в унисон с тоном, задаваемым сверху. Каждая организация-участница должна иметь возможность обеспечивать своевременное доведение информации о существенных рисках до сведения соответствующих инстанций и наличие у директивных органов соответствующей информации о рисках, их параметрах и оценках для принятия взвешенных решений.

72. Важность тона, задаваемого в среднем звене, наиболее очевидна в некоторых организациях, занимающихся установлением норм, где система ОУР сложилась благодаря усилиям руководителей среднего звена и в минимальной степени поддерживалась за счет тона, задаваемого руководителями высшего звена, которые просто одобряли эту систему, но были мало вовлечены в связанные с ней процессы, что тем самым препятствовало ее дальнейшей интеграции. Как отметил один из таких координаторов ОУР, «даже если руководители старшего звена обсуждают риски, эти риски не выносятся на рассмотрение в качестве постоянного пункта повестки дня и при этом терминология ОУР не употребляется»; этот координатор также отметил, что «обычно наиболее вовлеченными являются руководители среднего звена».

73. Формирование культуры учета рисков во всей организации начинается на самом высоком уровне в интересах обеспечения ее внедрения, а затем и интеграции на всех уровнях. Это не является какой-то пассивной обязанностью исполнительных глав: ОУР выдвигает на первый план необходимость демонстрации приверженности со стороны руководства, что предусматривает внедрение ОУР, разработку стратегий и мер, обеспечение надлежащих ресурсов и делегирование полномочий²⁵.

74. Лидерство и задаваемый тон являются ключом к успешному формированию культуры управления рисками²⁶ и часто проявляются в готовности пойти на трудный разговор о рисках, открытии каналов для доведения информации о рисках до сведения вышестоящих инстанций и приведении ОУР в соответствие с основной миссией и ценностями организации. Кроме того, культура управления рисками может меняться под воздействием как внутренних, так и внешних факторов, поэтому руководители должны быть в курсе этих изменений и формируемой в результате культуры управления рисками и уметь адаптироваться к ним.

75. Внутренние и внешние ревизоры, которые, как правило, занимаются мониторингом ОУР в качестве третьей и, соответственно, внешней линии обороны, согласны с тем, что, хотя в последние пять лет в большинстве организаций-участниц в целом наблюдаются сдвиги к лучшему, простор для дальнейшего изменения тона, задаваемого сверху, сохраняется. Директор по надзору одной из организаций-участниц подтвердил, что тон, задаваемый сверху, имеет крайне важное значение для готовности организации инвестировать в ОУР и что организация может «легко оказаться в ситуации, когда [стратегии и документация] безупречны, но не используются». Другой отметил, что, если тон, задаваемый сверху, недостаточно верен, управление рисками сводится к применению «подхода на основе здравого смысла».

76. В тех организациях, которые больше других продвинулись в плане интеграции и встраивания ОУР, исполнительные главы, как правило, в большей степени

²⁴ Global Association of Risk Professionals, “Risk culture transformation in the organization”, December 2014.

²⁵ ISO, ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines.

²⁶ Ibid.

вовлечены в процессы ОУР, такие, как выявление стратегических рисков и мер по их учету, а также участие в разработке политики и заявлений о параметрах приемлемого риска. Эти действия, как сообщили некоторые сотрудники, рассматриваются как имеющие принципиально важное значение для нахождения верного тона и как пример для подражания для других сотрудников²⁷. Как отметил высокопоставленный сотрудник одной организации, необходимо, чтобы «ответственность за управление рисками возлагалась не на индивидуальном уровне, а на общеорганизационном» в интересах гарантирования «средств индивидуальной защиты, когда что-то пошло не так, как надо». Другой сотрудник той же организации отметил, что ОУР должно стать частью организационной культуры, при которой считается, что «управление рисками в масштабах всей организации это не обязанность какого-то подразделения, а дело каждого». Старший сотрудник другой организации заявил, что «вовлеченность руководителей старшего звена может действенным образом способствовать этому изменению в культуре, которое сопровождается адаптацией процессов, поведения, установок». Инспекторы согласны с тем, что при одобрении и вовлеченности руководителей старшего звена ОУР рассматривается всеми сотрудниками как совместное усилие и как общая ответственность.

77. Утвердить стратегии и встроить соответствующие процессы в существующие операции в рамках организации можно, однако для обеспечения интеграции, встраивания и закрепления ОУР в организации крайне важен задаваемый сверху тон, который свидетельствовал бы об осознании ценности и пользы этой системы.

78. **В целях поддержки и интеграции ОУР исполнительным главам следует задавать сверху такой тон, который способствовал бы внедрению этой системы в масштабах всей организации, демонстрировал бы ее пользу и важность и открывал бы перед сотрудниками возможность способствовать ее закреплению за счет своей существенной вовлеченности в процессы и методы ОУР.**

С. Роль директивных/руководящих органов в общеорганизационном управлении рисками

Контрольный параметр 4. Вовлеченность директивного/руководящего органа в общеорганизационное управление рисками на должном уровне

Для того чтобы директивные/руководящие органы могли выполнять свои надзорные функции и обязанности, были готовы к возникновению факторов неопределенности и обеспечивали подотчетность исполнительных глав и их надлежащую приверженность, подтверждаемую их конкретными действиями, они должны быть вовлечены в ОУР. Им следует знать, как минимум, об основных стратегических и иных существенных рисках, с которыми сталкивается организация, и о стратегиях управления каждым из них, а также о политике и системе ОУР.

Ключевую роль в консультировании о способах внедрения и закрепления системы ОУР могут играть комитеты по ревизии и надзору путем налаживания передачи технической информации между руководителями и директивным/руководящим органом, а также обмена полезным опытом, накопленным в других секторах.

В ходе обзора в привязке к этому контрольному параметру были установлены следующие основные факты:

а) одним из важнейших факторов внедрения ОУР является заинтересованность в этом директивного/руководящего органа;

²⁷ Institute of Risk Management, “Risk Appetite and Tolerance Guidance Paper” (2011); and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “Creating and Protecting Value - Understanding and Implementing Enterprise Risk Management” (2020).

b) еще одним важным фактором внедрения ОУР является заинтересованность в этом доноров;

c) ОУР открывает возможности для повышения прозрачности, укрепления доверия к директивному/руководящему органу и задействования, привлечения и использования дополнительных источников финансирования;

d) директивным/руководящим органам необходимо быть вовлеченными в методы ОУР на стратегическом уровне;

e) в некоторых организациях широко используются комитеты по ревизии и надзору. В состав некоторых комитетов по ревизии и надзору входят члены с навыками и опытом работы в технических сферах, которые могут обеспечивать предметную обратную связь с сотрудниками секретариата и выносить рекомендации директивным/руководящим органам;

f) 18 из 28 организаций-участниц сообщают, что ОУР регулярно фигурирует в качестве пункта повестки дня на совещаниях их директивных/руководящих органов, однако глубина и уровень охвата в рамках системы варьируются.

79. Контрольный параметр 4 предусматривает вовлеченность директивных/руководящих органов в ОУР на уровне, отражающем характер рисков, с которыми сталкивается организация. Как минимум, директивным/руководящим органам следует знать об основных стратегических и иных существенных рисках и о том, как они учитываются, а также о стратегиях и рамочных документах. В частности, директивным/руководящим органам следует понять, как работают процессы ОУР, как определяются основные риски и осуществляется управление ими и когда последний раз проводился обзор или ревизия ОУР. Директивные/руководящие органы, возможно, пожелают провести обзор соответствующих планов действий и исходных параметров или ключевых показателей по главным рискам. В каких-то случаях директивные/руководящие органы, возможно, пожелают внести свой вклад в выявление главных рисков или, возможно, сочтут наиболее целесообразным признать наличие главных рисков, с которыми сталкивается организация. Они также могут захотеть принять участие в составлении заявления организации о параметрах приемлемого риска. Для содействия такой вовлеченности важно, чтобы ОУР регулярно обсуждалось и рассматривалось на совещаниях директивных/руководящих органов.

Директивные/руководящие органы: факторы общеорганизационного управления рисками

80. Анализ ответов на вопросники ОИГ показывает, что одним из основных факторов внедрения ОУР в организациях-участницах является заинтересованность директивных/руководящих органов. Если приверженность со стороны руководства была определена в качестве главного фактора в деле внедрения ОУР на начальных этапах, то вторым по значимости фактором была названа сильная заинтересованность со стороны основных доноров, за которой следовала сильная заинтересованность со стороны директивных/руководящих органов. Это свидетельствует о важном значении директивных/руководящих органов и доноров в качестве движущей силы ОУР, которое некоторые крупные доноры также включают в свои оценки в качестве одного из измеряемых ими параметров²⁸.

81. При значительном дублировании усилий в этом направлении в рамках всей системы доноры и члены директивных/руководящих органов требуют от исполнительных глав, как минимум, гарантий того, что организации применяют к управлению рисками систематический и комплексный подход и что по выявленным

²⁸ Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN), *MOPAN 3.0: Methodology Manual* (2019).

рискам имеются также стратегии их учета²⁹. Это указывает на важную роль, которую играют эти заинтересованные стороны, когда и у них, и у руководства есть общее понимание того, насколько готова организация идти на риск и каковы его приемлемые параметры.

82. Один старший сотрудник, поддержанный другими, подтвердил, что с государствами-членами необходимо открыто обсуждать на двусторонней основе вопрос о степени готовности идти на риск и «договариваться с ними по этому вопросу, избегая следования принципу «либо все, либо ничего». В таком же ключе высказался один из главных сотрудников по рискам, который отметил, что «заявление о параметрах приемлемого риска это заявление о намерении» налаживать «взаимодействие с государствами-членами» и что «нужно побольше заниматься распределением рисков и поменьше их перекладыванием на других».

83. Глубина и уровень взаимодействия и контактов с директивными/руководящими органами по ОУР в значительной мере различаются в зависимости от бизнес-модели организации. Например, в организациях, занимающихся установлением норм, члены директивных/руководящих органов указали, что они хотели бы иметь гарантии того, что базовые элементы ОУР в организации уже имеются и что они используют ОУР в основных стратегических направлениях деятельности, таких как капитальные вложения в многолетние проекты.

84. Один из руководителей старшего звена организации, устанавливающей стандарты, отметил, что директивный/руководящий орган хочет знать лишь то, что они «намерены внедрить эту систему». Координатор по ОУР из другой организации подтвердил, что директивному/руководящему органу «нет необходимости углубляться в детали». Это скорее рассматривается как «процесс высокого уровня». Председатель комитета по ревизии и надзору подтвердил, что директивному/руководящему органу следует «концентрировать внимание на стратегических рисках» и «исходить из соответствующей ценности организации».

85. Проведенные собеседования с представителями более крупных гуманитарных организаций и организаций по вопросам развития подтвердили, что директивные/руководящие органы хотят видеть свидетельства интеграции ОУР в процессы принятия решений и другие организационные процессы, такие как планирование программ и проектов.

86. Старший сотрудник другой организации отметил: «На вас как члене руководящего органа лежат обязанности по фидуциарному управлению». Кроме того, этот сотрудник заявил, что «крайне важно увязывать ОУР с циклом оперативного управления [т.е. управления по результатам]» и интегрировать его как в краткосрочное, так и в долгосрочное планирование. Председатель комитета по ревизии и надзору подтвердил, что директивному/руководящему органу крайне важно обеспечивать встраивание ОУР в организации и увязывать его с планированием ресурсов и принятием решений.

Общеорганизационное управление рисками и надзорная функция директивных/руководящих органов

87. При осуществлении своих функций и обязанностей по надзору и обеспечению подотчетности директивным/руководящим органам следует иметь четкое представление о стратегических и возникающих критических рисках и стратегиях организации в отношении ОУР. В каких-то случаях директивные/руководящие органы, возможно, пожелают выяснять у исполнительных глав, каким образом определяются и оцениваются любые возникающие риски, с тем чтобы повысить важность сохранения широкого видения рисков за счет учета внешних изменений и тенденций. Кроме того, в отношении некоторых особенно критических рисков, которые могут оказать серьезное воздействие на операции, информация о первых

²⁹ ISO, ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines; and Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

признаках их появления может доводиться до сведения директивных/руководящих органов. Директивным/руководящим органам следует также знать и быть в курсе того, как организация внедряет ОУР, в том числе посредством ознакомления с соответствующими стратегическими, рамочными и иными документами, которые уместнее всего представлять директивному/руководящему органу в рамках регулярных отчетов руководителей старшего звена.

88. Как отметили несколько сотрудников организаций, занимающихся вопросами развития и гуманитарной деятельностью, ОУР дает возможность начать диалог о рисках — как в плане возможностей, так и в плане угроз — с членами директивных/руководящих органов. Оно может способствовать укреплению доверия между руководством и директивными/руководящими органами благодаря обеспечению прозрачности. Оно также может быть выдвигаемым донорами условием для финансирования. Сотрудники отметили, что связанные с ОУР обсуждения с членами директивных/руководящих органов могут дать представление о реальном положении дел с программами и проектами, осуществляемыми в опасных условиях, и о том, каковы могут быть связанные с этим издержки; они также могут стать поводом для разговора о возможностях, которые могут открываться благодаря учету рисков.

89. Старшие сотрудники, с которыми проводились собеседования, отмечали, что обсуждения по ОУР с членами директивных/руководящих органов должны проводиться на должном уровне, подчеркивая при этом необходимость в целом оставаться на высоком и более стратегическом, а не на оперативном или программном уровне. Один главный сотрудник по рискам назвал это «имплицитным вопросом доверия» и отметил, что члены директивного/руководящего органа должны «знать о том, что происходит, и они должны узнавать об этом от нас».

90. В ходе собеседований, проведенных в рамках всей системы, несколько сотрудников указывали на то, что, когда члены директивного/руководящего органа слишком погружаются в детали, касающиеся ОУР, это особо не помогает и особой пользы не приносит. В некоторых случаях члены директивных/руководящих органов, которые часто ротируются и меняются, не понимают основных терминов, употребляемых в контексте ОУР, или придают этой теме ненужное политическое звучание, рассматривая ОУР только с точки зрения конкретного или узкого риска. В некоторых организациях членов директивного/руководящего органа, возможно, нужно вводить в курс дела или знакомить с существующими в организации стратегиями и процессами ОУР.

Уровень вовлеченности в общеорганизационное управление рисками

91. Ответы на вопросник показывают, что 18 из 28 организаций — участниц ОИГ регулярно включают ОУР в качестве пункта повестки дня на совещаниях директивных/руководящих органов. В большинстве из этих организаций ОУР обсуждается либо ежегодно, либо два раза в год, и только шесть организаций рассматривают ОУР в качестве отдельного пункта повестки дня (см. приложение III). Однако в некоторых других случаях управление рисками обсуждается в контексте планирования по программам и отчетности о результатах деятельности, ревизии и финансовой отчетности, отчетности об оперативном и стратегическом планировании или надзоре.

92. Как было отмечено, уровень вовлеченности директивных/руководящих органов в ОУР варьируется, причем большинство из них принимают к сведению представляемые им доклады, высказывают по ним свои замечания, а в некоторых случаях одобряют их. Однако чаще всего (13 ответов) они высказывают свои замечания по докладам, подготовленным комитетами по ревизии и надзору.

93. Уровень вовлеченности директивных/руководящих органов варьируется в рамках всей системы в зависимости от операционной/бизнес-модели; эти органы, как правило, играют более активную роль — либо непосредственно, либо через свой соответствующий комитет по ревизии и надзору — в организациях, мандат которых является в первую очередь оперативным (либо гуманитарным, либо связанным с развитием), и действуют более осторожно, уделяя особое внимание ОУР в той мере,

в какой оно относится к стратегическим рискам, в организациях занимающихся установлением норм или стандартов. В тех случаях, когда организации демонстрируют готовность идти на некоторые риски или определяют параметры приемлемого риска, вовлеченность директивных/руководящих органов следует обеспечивать на должном уровне (более подробную информацию см. во вставке 7 ниже).

94. Директивные/руководящие органы могли бы рассмотреть вопрос о проведении обсуждений с руководителями старшего звена относительно возникающих рисков, тенденций и изменений в организационном контексте и/или серьезных рисков, которые могли бы иметь деструктивные последствия. В идеале такие обсуждения должны проводиться в рамках тем, связанных с существом дела. Как минимум, директивным/руководящим органам следует включать ОУР в повестку дня своих совещаний, с тем чтобы обеспечивать надзор за его внедрением и спрашивать с руководителей старшего звена за то, как они задают сверху надлежащий тон в целях содействия его интеграции и эффективному использованию.

95. Нижеследующая рекомендация призвана помочь директивным/руководящим органам организаций-участниц в выполнении ими своих надзорных функций:

Рекомендация 1

В целях выполнения своих надзорных функций и обязанностей директивным/руководящим органам следует не реже раза в год включать ОУР в повестку дня своих совещаний в качестве пункта, глубина рассмотрения которого определяется мандатом организации, сетью ее отделений на местах и подверженностью рискам.

Роль комитетов по ревизии и надзору

96. Комитеты по ревизии и надзору существуют во всех организациях — участницах ОИГ, кроме 5³⁰, и из них 18 конкретно включают ОУР в свой круг ведения, причем все, кроме 1, указывают, что в состав их комитета входит по крайней мере один член, имеющий опыт работы в области ОУР³¹.

97. Инспекторы хотели бы повторить содержащуюся в проведенном ОИГ обзоре деятельности комитетов по ревизии и надзору рекомендацию о том, что директивным и/или руководящим органам следует обеспечивать, чтобы положения, касающиеся системы внутреннего контроля и управления рисками, включались в круг полномочий или устав их соответствующих комитетов по ревизии и надзору, с тем чтобы устранению недостатков внутреннего контроля и возникающих рисков уделялось должное внимание³².

98. Как показывают результаты собеседований с представителями организаций-участниц и ответы на вопросники ОИГ, комитеты по ревизии и надзору могут играть значительную роль в различных аспектах ОУР, в том числе путем предоставления экспертных знаний, приобретаемых, как правило, в других секторах, и выполнения функций связующего звена между техническими экспертами и старшими сотрудниками секретариатов и членами их соответствующих директивных/руководящих органов. Как отметил один из сотрудников по ОУР, комитет по ревизии и надзору является «инструментом в распоряжении членов правления»; другой сотрудник той же организации, комментируя ценность комитетов в качестве связующего звена, отметил, что «мы предпочли бы отчитываться перед комитетом по надзору, чтобы потом его члены отчитывались бы перед правлением».

99. Один старший сотрудник другой организации-участницы подтвердил, что комитет по надзору служит звеном, обеспечивающим связь с руководящим органом,

³⁰ JIU/REP/2019/6.

³¹ На основе ответов на вопросники ОИГ.

³² JIU/REP/2019/6, рекомендация 3.

заявив, что «комитет по надзору проводит обзор более детально» и выносит «рекомендации более технического характера». В силу этих специальных знаний «руководящий орган одобряет каждую выносимую ими рекомендацию». Несколько организаций-участниц указали на то, что комитеты по ревизии и надзору действуют именно таким образом.

Вставка 7

Применяемый в организации подход к принятию на себя рисков: параметры приемлемого риска^а

Применяемый организацией индивидуальный подход к принятию на себя рисков, также известный как «параметры приемлемого риска», представляет собой совокупный объем, уровень и тип риска, на который организация готова пойти ради выполнения своей миссии и решения своих стратегических задач. Поскольку принятие на себя риска является организационной необходимостью, определение параметров приемлемого риска или подхода организации к принятию на себя риска является элементом благого управления; это облегчает согласование вопросов с заинтересованными сторонами, решение стратегических задач и принятие решений. Параметры приемлемого риска — это динамичная концепция, которая может определяться, в частности, стратегическими, операционными, репутационными и финансовыми параметрами.

При определении и согласовании параметров приемлемого риска организации приходится учитывать как свою способность принимать на себя риски, так и свою готовность идти на это. Если под способностью принимать на себя риски понимаются максимальный объем и тип риска, на который организация способна пойти ради решения своих стратегических задач, то готовность идти на риски определяется границей допустимого риска, за которую организация выйти не готова.

Функция директивного/руководящего органа

Параметры приемлемого риска или подход к принятию на себя риска в организации должны закрепляться и поддерживаться ее директивным/руководящим органом. Директивному/руководящему органу следует участвовать соответствующим образом в разработке и постоянном продвижении этого подхода. Такая его вовлеченность в этот процесс, например посредством утверждения и/или одобрения заявления о параметрах приемлемого риска, в котором официально приводятся параметры приемлемого для организации риска, может давать возможность информировать членов директивного/руководящего органа, включая доноров, об ОУР и стратегических рисках для организации. Кроме того, это может способствовать доведению до сведения сотрудников секретариата и членов директивного/руководящего органа информации об уровне риска, который организация должна/может принять на себя с учетом таких факторов, как ее мандат и объем имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Вовлечение членов директивного/руководящего органа в процесс определения параметров приемлемого риска может способствовать укреплению доверия и более широкому пониманию методов ОУР в организации.

Положение дел в 28 организациях-участницах

Составление заявлений о параметрах приемлемого риска пока не является общей для всех организаций-участниц практикой; они приняты только в шести из них (ВОЗ, ВОИС, ВПП, Международной организации труда (МОТ), Международном союзе электросвязи (МСЭ) и Международном торговом центре (МТЦ)); пять организаций сообщили о том, что это заявление находится у них в процессе разработки. Из шести опубликованных заявлений четыре были одобрены директивными/руководящими органами.

^а Эти определения были адаптированы ОИГ с учетом Руководящих принципов Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР в отношении заявлений о параметрах приемлемого риска.

IV. Интеграция и встраивание процессов и процедур общеорганизационного управления рисками

A. Интеграция общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 5. Интеграция управления рисками с основными стратегическими и операционными бизнес-процессами

Задача интеграции ОУР облегчается, когда учитываются и достигаются другие контрольные параметры. Интегрированные и хорошо отлаженные методы ОУР могут способствовать получению важнейшей информации, например об угрозах и возможностях, которые возникли или могут возникнуть у организации, и появлению полезного форума для обсуждения вопроса об оптимальных путях учета каждого из рисков и принятия соответствующих решений.

В целях содействия выявлению рисков и принятию по ним решений на столь высоком уровне, управление рисками должно стать в организации неотъемлемой частью процессов стратегического, оперативного и программного планирования и мониторинга. Такая интеграция может произойти только при эффективной коммуникации и активной поддержке со стороны руководителей старшего звена, а также при адресном инвестировании в ключевые процессы и платформы.

В привязке к этому параметру в ходе обзора было установлено, что:

- a) политика и/или система ОУР в большинстве организаций увязана с управлением по результатам и/или с обычным процессом стратегического планирования;
- b) многие организации сообщают о наличии нестыковок между ОУР и повседневной деятельностью;
- c) для интеграции ОУР в бизнес-процессы и платформы требуются адресные инвестиции;
- d) ревизоры сообщают о разрывах между ОУР и различными стратегическими процессами, бизнес-процессами и процессами планирования, а координаторы по ОУР говорят об интеграции как о далекой цели, для достижения которой нужно эффективное руководство.

100. Хотя на это потребуются время и усилия, ОУР и процессы стратегического планирования в организации³³ следует рассматривать как неотъемлемые и взаимодополняющие друг друга элементы, а не как отдельные и самостоятельные виды деятельности. Если общеорганизационная стратегия сформулирована без выявления и оценки рисков, связанных с усилиями по достижению целей организации и решению вытекающих из них задач, и без принятия мер по управлению этими рисками, то стратегия является недоработанной и рискует потерпеть неудачу. Аналогичным образом, если ОУР внедряется без выявления рисков, непосредственно связанных со стратегией организации, то эти усилия будут недостаточными, поскольку они не позволят выявить основные риски или препятствия на пути достижения организацией своих целей и решения ею вытекающих из них задач. Один старший сотрудник отметил важность осознания руководителями старшего звена того, что управлять рисками — это не делать что-то «для галочки», а добиваться хороших итогов и результатов.

101. Поэтому ключевой показатель по этому контрольному параметру заключается в том, что политика и система ОУР должны быть тесно увязаны со

³³ В своем докладе о стратегическом планировании в системе Организации Объединенных Наций ОИГ определяет стратегическое планирование как «процесс определения среднесрочных и долгосрочных целей организации, а также разработки планов ресурсного обеспечения их достижения» (JIU/REP/2012/12, п. 6).

стратегией организации и всеми ее бизнес-процессами и процессом планирования, а также с ее схемой результатов. На практике это означает, что риски должны определяться на уровне задач³⁴, т. е. в рамках любого процесса планирования, затрагивающего стоящие перед организацией задачи. В некоторых организациях риски более низкого уровня или риски, выявленные на местах или на уровне отделов, агрегируются в целях их учета на стратегическом или общеорганизационном уровне. Это, в идеале, приводит к дальнейшей интеграции ОУР, а не к тому, что оно является некой «пристройкой» или «довеском» к различным процессам планирования.

102. По мере созревания ОУР организации, возможно, захотят проводить отдельный анализ стратегических рисков, который позволил бы им сравнивать свою стратегию с существующими условиями и пересматривать свои стратегические возможности и бизнес-модель. Это может включать в себя усилия по выявлению стратегических рисков по трем направлениям: а) риски, связанные с мандатом; б) риски, связанные с решением организационных вопросов; и с) риски, связанные с осуществлением и выполнением стратегического плана. Это может приводить к составлению новых планов и принятию новых важных решений, которые могут потребовать учета стратегических рисков и обзора такой новой деятельности с точки зрения ОУР. Такой тип анализа стратегических рисков может потребовать дополнительной подготовки по ОУР, помимо выстраивания процесса ОУР (см. контрольный параметр 8).

103. Из 28 организаций-участниц 20 увязывают ОУР с управлением по результатам, а 16 — со своим обычным процессом стратегического планирования. Некоторые из них интегрировали его в процессы программного и оперативного планирования, а также в процесс составления бюджета. Например, в своей программе и бюджете на двухгодичный период 2020–2021 годов МОТ конкретизирует риски и меры в целях их снижения по каждому из восьми показателей достижения конечных результатов. В программе и бюджете ВОИС на 2020–2021 годы также отражены риски и меры в целях их снижения по каждой программе в рамках девяти стратегических целей, что является примером полезного опыта учета рисков при достижении результатов на общеорганизационном уровне. В тех же программе и бюджете ВОИС устанавливает «достижение более продвинутой стадии зрелости управления, ориентированного на результаты (управления по результатам), включая управление рисками», в качестве одного из показателей результативности работы в рамках ее девятой стратегической цели (эффективная административно-финансовая поддержка).

104. Тем не менее большинство организаций сообщают о том, что между ОУР и повседневной деятельностью существуют нестыковки и что интеграция ОУР в повседневную деятельность является одной из важнейших задач. Это может порождать еще более значительные трудности по мере обновления или совершенствования процессов, часто привязанных к компьютерным системам и платформам, поскольку существует вероятность того, что в обновлениях программного обеспечения процессы ОУР могут не учитываться (см. контрольный параметр 7).

105. Как уже отмечалось выше, те, кто занимают первую линию обороны, нередко рассматривают ОУР как еще одно задание по соблюдению предъявляемых требований, добавленное к операции, а не встроенное в нее, что свидетельствует о том, что они, возможно, не видят в нем явных плюсов и что ОУР еще не интегрировано в процесс принятия управленческих решений или в культуру той или иной организации. Важно четко представлять себе, какого уровня и стадии интеграции ОУР добивается организация и каким образом риски влияют на ее повседневную деятельность.

106. В своих ответах на вопросники ОИГ внутренние и внешние ревизоры давали оценки, которые в значительной степени подтверждают наличие разрывов между ОУР и основными бизнес-процессами и процессами стратегического планирования в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, причем многие из них,

³⁴ СЕВ High-level Committee on Management Cross-Functional Task Force on Risk Management, “Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process” (2019).

характеризуя состояние интеграции ОУР в своих организациях, употребляли в отношении этой системы такие выражения, как «не очень зрелая», «на стадии разработки», «действует обособленно», «осуществляется для галочки» или «с трудностями».

Интеграция на практике

107. В идеале в типичной организации системы Организации Объединенных Наций управление рисками находит применение на всех уровнях и имеет принципиально важное значение для соответствующих сотрудников, выполняющих свои обязанности. Один из тех, с кем проводилось собеседование, заявил, что большинство выявленных рисков отслеживается «чисто из-за следования базовому принципу проявления должной осмотрительности, однако с помощью ОУР это можно было бы делать на более скоординированной и систематической основе», подтвердив необходимость преодоления обособленности и интеграции ОУР путем отхода от разрозненных и зачастую обособленных методов управления рисками к управлению рисками «на общеорганизационном уровне». Например, на стадии планирования операций подразделения Детского фонда Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) обязаны выявлять риски, которые могут помешать достижению оперативных и/или программных целей, обсуждать их и решать, какие из них являются достаточно существенными, чтобы под них выделялись ресурсы.

108. Такая интеграция в масштабах всей организации является «идеальным состоянием», означающим, что риски могут выявляться сразу на нескольких уровнях, а критические риски и риски высокого уровня, которые могут стать препятствиями на пути достижения стратегических целей и решения вытекающих из них задач, выявляются и управляются. Когда ОУР будет интегрировано на всех уровнях, потребуется процесс агрегирования рисков и их рассмотрения руководителями старшего звена совместно с директивными/руководящими органами, если возникнет необходимость в этом. Такое «идеальное состояние» ОУР невозможно без последовательного и активного руководства со стороны исполнительных глав. Они должны играть решающую роль в том, чтобы задавать сверху верный тон, уделяя пристальное внимание обновлениям и усовершенствованиям платформ, поддерживающих эти процессы, для обеспечения того, чтобы управление рисками было интегрировано в планирование на уровне стратегии, бизнес-процессов и оперативной деятельности организации.

109. В ходе собеседований со старшими сотрудниками двух организаций инспекторам были приведены примеры того, как части ОУР интегрируются в осуществляемые организацией операции и используются для обоснования стратегических решений. В МСЭ руководители старшего звена применили методы ОУР при принятии решения о строительстве нового объекта, включая его бюджетные последствия, месторасположение нового здания и его воздействие на основную деятельность. Они использовали принципы и методы ОУР для управления проектом строительства и представления отчетов о ходе его реализации своему директивному/руководящему органу.

110. ПРООН использует в своих методах ОУР трехуровневую структуру, при которой риски с уровня страновых отделений доводятся до сведения вышестоящих инстанций в региональных бюро; в случае возникновения конфликта на региональном уровне риск рассматривается на уровне главного сотрудника по рискам (это уровень заместителя Администратора) или в Комитете по рискам (в составе руководителей региональных бюро, служб безопасности, отделов внешних связей и других подразделений); если и тогда управление риском оказывается невозможным, он доводится до сведения Администратора на предмет принятия решения. Главный сотрудник по рискам привел несколько примеров того, как функционирует эта структура, в том числе пример ситуации, когда ему пришлось взвешивать риски, в том числе возможности, при определении того, должна ли ПРООН сотрудничать с правительством принимающей страны в качестве партнера в импорте лекарственных препаратов для лечения ВИЧ в одной из стран Центральной Америки, с учетом таких рисков, как процессы закупок и гарантия качества.

111. Еще одним ключевым показателем по этому контрольному параметру является серьезное и предметное изучение других контрольных параметров, которые поддерживают и дополняют интеграцию ОУР. Например, шансы на интеграцию повышаются, если есть поддержка процесса ОУР со стороны директивных/руководящих органов и руководства (контрольный параметр 4). Кроме того, процесс интеграции ОУР осуществляется легче, когда ответственные за риски понимают свои функции и обязанности (контрольный параметр 2) и когда они видят четкую политику и/или систему ОУР (контрольный параметр 1). Это происходит также тогда, когда инструменты и механизмы ОУР доступны и хорошо продуманы (контрольный параметр 7), а постоянное совершенствование ОУР рассматривается как динамичный процесс (контрольные параметры 6 и 9). Интеграции могут способствовать задаваемый сверху убедительный тон (контрольный параметр 3) и эффективные и последовательные усилия в сфере коммуникации и обучения сотрудников (контрольный параметр 8).

112. **Интеграция ОУР в планирование на уровне стратегии, бизнес-процессов и оперативной деятельности требует, как показывает контрольный параметр 3, убедительного тона, задаваемого сверху, а также инвестиций и конкретных обязательств в отношении обновления и/или совершенствования платформ и процессов, которые помогли бы встраивать ОУР в осуществляемые в организации процессы планирования, принятия решений и формирования организационной культуры.**

В. Систематические и динамичные процессы

Контрольный параметр 6. Налаженные систематические, последовательные и динамичные процессы управления рисками

Процессы управления рисками должны быть практичными, адаптивными и удобными для пользователя, чтобы ОУР было устойчивым и достигало намеченной цели. Главное назначение и функциональность ОУР не должны страдать из-за сложных и обременительных процессов.

В связи с этим параметром в ходе обзора было установлено, что:

a) большинство организаций проводят оценки рисков сначала на общеорганизационном, а потом на страновом и/или проектном уровне и назначают ответственных за риски для регулярного обзора и обновления своих соответствующих реестров рисков;

b) в системе Организации Объединенных Наций нет единого формата или методологии внедрения ОУР, но есть общие элементы, которые адаптированы к потребностям организации;

c) многие организации-участницы до сих пор находятся на начальной стадии зрелости системы ОУР, т. е. на этапе ее внедрения, и стремятся увязать ее с более простыми и доступными процессами;

d) адаптивные методы ОУР, предусматривающие использование данных с учетом соответствующего контекста, могут способствовать обеспечению зрелости и интеграции ОУР в рамках организации, а также позволять ей лучше реагировать на угрозы и кризисы.

113. ОУР требует налаживания в масштабах всей организации систематических и согласованных процессов для выявления, оценки, анализа, приоритизации и контроля основных рисков (как угроз, так и возможностей), а также для информирования о них и управления ими в целях содействия достижению стратегических целей и решения вытекающих из них задач организации. Систематический подход к рискам предусматривает обеспечение того, чтобы процесс выявления рисков был тщательным и охватывал, насколько это возможно, все известные и потенциально неизвестные риски. Как это отражено в контрольном параметре 5, ОУР не должно быть

самостоятельным процессом: оно должно быть увязано с основным стратегическим и бизнес-процессом, чтобы служить основой принятия на общеорганизационном уровне решений по установлению приоритетов, стратегическому планированию и управлению ресурсами.

114. В идеале процессы, связанные с ОУР, должны быть удобными для пользователя и практичными, что крайне важно для того, чтобы ОУР не воспринималось просто как задание по соблюдению требований. Как предупредил один из старших сотрудников по рискам: «Мы не должны бюрократизировать процесс [ОУР]». Процессы ОУР должны быть сбалансированными и практичными, при этом одним из главных соображений должна стать рационализация, которой можно достичь путем увязки ОУР с другими процессами, такими как управление, нацеленное на результат.

115. В соответствии с политикой и/или системой ОУР каждой организации следует разрабатывать и внедрять систематический процесс выявления, оценки и регистрации рисков и управления ими. В отношении каких-то рисков, которые нарастают быстрее³⁵ и имеют более существенное воздействие или гораздо большую колеблемость, их оценку следует проводить более динамическим образом и часто изучать. Если проводить оценку рисков только на периодической основе, это может приводить к подверженности этим более динамично проявляющимся и значительным рискам.

Выявление и регистрация рисков

116. Из 28 организаций-участниц 26 организаций выявляют и регистрируют риски на общеорганизационном уровне; 24 организации также делают это на уровне отдела, департамента или подразделения штаб-квартиры; а 25 организаций также делают это на уровне страны и/или проекта. Таким образом, большинство организаций проводят оценки рисков, начиная с общеорганизационного уровня и заканчивая страновым и/или проектным уровнем. Как уже упоминалось выше, МОТ выявляет и регистрирует риски и на уровне показателей достижения конечных результатов.

117. Реестры рисков необходимо регулярно пересматривать и обновлять. В 25 организациях сотрудники, назначенные ответственными за риски, обязаны пересматривать и обновлять свои соответствующие реестры рисков, как правило, на регулярной основе, причем в 11 из них — ежегодно, а в 9 — дважды в год. Последующая отчетность в идеале должна быть непрерывной и встроенной в существующие процессы и структуры управленческой отчетности (в соответствии с контрольным параметром 5). Периодичность, формат и уровень отчетности должны быть формализованы, при этом должна быть создана система, позволяющая незамедлительно или быстро доводить информацию о зонах повышенного риска до сведения соответствующих инстанций на предмет принятия мер.

Вставка 8

Реестры рисков

Реестр организационных рисков представляет собой централизованную базу данных о всех рисках, которая ведется организацией и которая, как правило, включает в себя сведения, касающиеся категорий и описания риска, ответственных за него, планов действий, состояния, вероятности и значимости риска, и другую относящуюся к этому риску соответствующую информацию. Это — инструмент коммуникации и мониторинга, где четко прописаны ответственные за риски и источники рисков, что позволяет управлять этими рисками и факторами неопределенности.

В ВПП выделяется четыре категории рисков (стратегические, оперативные, фидуциарные и финансовые), 15 зон риска и 41 тип риска. Она ведет общеорганизационный реестр рисков для обеспечения того, чтобы риски высокого уровня, с которыми сталкивается организация, регулярно контролировались

³⁵ Быстрота означает скорость, с которой тот или иной риск оказывает воздействие на подразделение (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance Framework* (2017)).

Комитетом по надзору и политике (т. е. три раза в год). Кроме того, реестр общеорганизационных рисков рассматривается Ревизионным комитетом ВПП^a.

УВКБ ведет реестры рисков двух типов: реестр общеорганизационных рисков и реестр стратегических рисков. В общеорганизационном реестре рисков содержится подробная информация о рисках, управление которыми поручено отдельным операциям на местах и подразделениям штаб-квартиры. Они служат основным инструментом мониторинга рисков на оперативном уровне. По состоянию на август 2019 года четыре риска из реестра стратегических рисков были сочтены особенно критическими: i) добросовестность и этическое поведение; ii) организационные изменения; iii) реагирование на чрезвычайные ситуации; и iv) работа с данными и аналитическими материалами. В целях повышения прозрачности в отношении организационных рисков все сотрудники УВКБ и государства-члены были ознакомлены с краткой информацией о реестре стратегических рисков^b.

^a WFP, Update on the implementation of the 2018 Enterprise Risk Management Policy and WFP's Anti-Fraud and Anti-Corruption Action Plan (2018–2020), WFP/EB.A/2019/5-C; WFP, 2018 enterprise risk management policy, WFP/EB.2/2018/5-C.

^b UNHCR, Risk management in UNHCR, EC/70/SC/CRP.19.

118. Как следует из ответов на вопросы и проведенных собеседований, многие организации-участницы, как представляется, до сих пор находятся на этапе выработки своих методов ОУР, проверяя различные элементы процесса и сопоставляя их с потенциальной ценностью ОУР. Как уже отмечали некоторые сотрудники первой линии обороны, может отсутствовать ясность в том, как они видят себя в этом процессе и каким образом методы ОУР могут приносить пользу на их соответствующих участках работы и процессу принятия решений.

119. Если те, кто вносят вклад в ОУР и занимаются им, не ценят или не понимают его роли, они вряд ли будут осознавать его ценность. **Процессы ОУР должны включать в себя канал обратной связи, чтобы причастные к ним сотрудники организации могли видеть, каким образом информация о рисках, которую они собирают, обобщают и сообщают, может быть полезной для проактивных и взвешенных решений, эффективного управления ресурсами и осуществления программ.**

Адаптация к изменениям и реагирование на возникающие проблемы и кризисы

120. Адаптивные процессы, реагирующие на обратную связь со своими пользователями и получателями содействия, должны быть неотъемлемой частью ОУР и могут способствовать его интеграции, а также повышению его эффективности. Часто называемые устойчивостью организации, ее способностью противостоять внешнему воздействию и адаптивностью, они характеризуют возможности организации адаптироваться к меняющимся условиям³⁶. Они могли бы включать в себя отражение в методах ОУР соответствующих данных, получаемых со стороны или с учетом контекста, для формирования более широкого представления о тех рисках, с которыми может столкнуться организация. Это может также означать творческое и новаторское реагирование на разразившийся кризис или возникающую проблему.

121. Организации, поощряющие гибкое мышление, имеют преимущество в управлении рисками, особенно теми из них, которые характеризуются быстрым нарастанием и высокой колеблемостью. Кроме того, адаптивность может рассматриваться с разных позиций, таких как гибкость бюджета, операционная гибкость, стратегическая способность осуществлять повороты и наличие соответствующего набора навыков, необходимых для осуществления изменений такого рода.

122. Пандемия коронавирусной инфекции (COVID-19) — яркий пример быстро нарастающего риска с высокой колеблемостью — должна стать убедительным

³⁶ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* (2017).

напоминанием о том, что выявление внешних рисков и попытки минимизировать неизвестные риски являются важной частью ОУР. В ответ на пандемию COVID-19, которая дезорганизовала налаженный режим работы и привела к одновременному возникновению многочисленных кризисов по всему миру³⁷, несколько организаций-участниц ввели отдельный реестр рисков COVID-19, чтобы учесть конкретные риски, связанные с кризисом, а также соответствующие упреждающие меры и усилия по уменьшению его последствий. Другие же пытались обновить и опробовать свои планы повышения устойчивости функционирования, которые иногда представляют собой разновидность процессов ОУР. Пандемия COVID-19 и то, каким образом организации системы Организации Объединенных Наций реагируют на нее как в оперативном, так и в программном плане, могут придать дополнительный вес тому тезису, что методы ОУР должны быть согласованными, прагматичными и динамичными.

123. **Процессы ОУР должны не только учитывать бизнес-модель организации, но и характеризоваться динамичностью и адаптивностью, чтобы отражать главные задачи ОУР и его пользу.**

С. Информационно-технологические системы и инструменты общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 7. Эффективное использование для целей ОУР информационно-технологических систем и инструментов

Надлежащим образом спроектированные информационно-технологические системы и инструменты могут способствовать лучшей интеграции ОУР в основные операции, а также фиксировать, регистрировать, консолидировать и отслеживать основные риски в рамках всей организации.

В привязке к этому контрольному параметру в ходе обзора было установлено, что:

- а) большинство организаций используют для целей ОУР электронные таблицы и/или базовое программное обеспечение, в то время как несколько организаций используют для фиксации и регистрации рисков системы, разработанные собственными силами;
- б) в 15 организациях системы ОУР являются автономными и не интегрированными в другие системы.

124. Как отмечалось выше, большинство опрошенных указывали на то, что процессы ОУР могут быть громоздкими и сложными и отвлекать внимание от решения стоящих перед ними основных задач. Информация о рисках должна регистрироваться на систематической основе простым образом, чтобы помогать тем, кто занимает первую и вторую линии обороны, отслеживать риски и сообщать о них, а также фиксировать наиболее существенные риски для привлечения к ним внимания со стороны руководителей старшего звена.

125. Ключевым показателем по этому контрольному параметру является то, что ОУР — это систематический процесс с инструментами, которые распределены по всей организации и отражают характерные для ее контекста риски (например, гуманитарные, нормативные или технические). **В идеале ОУР должно включать в себя всеобъемлющую систему с соответствующими инструментами, которые применяются для отслеживания и мониторинга рисков в масштабах всей организации и являются частью более крупной платформы, связанной с другими системами, с тем чтобы эти процессы можно было рационализировать и интегрировать.**

³⁷ United Nations Innovation Network, “Innovation: COVID-19 Special Edition” (2020).

126. Каждой организации необходимо определять соответствующую систему и инструменты для рационализации процессов ОУР и обеспечения его интеграции в другие бизнес-процессы. Электронных таблиц может быть достаточно для более мелких организаций, в то время как организациям со значительным присутствием на местах для поддержки их процессов ОУР могут потребоваться более интегрированные и продвинутое платформы.

127. Согласно ответам на общий для организаций вопросник, большинство из них используют для целей ОУР электронные таблицы и/или базовое программное обеспечение. Некоторые организации используют для регистрации рисков, выявленных в ходе повседневных операций, системы, разработанные собственными силами. Например, в Управлении Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) была разработана онлайн-система управления рисками, и ОУР доступно на всех организационных уровнях, увязано с процессом утверждения проектов ЮНОПС и интегрировано на весь срок осуществления проекта. Три организации (ВОИС, ВПП и ЮНИСЕФ) используют для поддержки ОУР имеющиеся на открытом рынке готовые программные продукты, что может способствовать применению комплексного подхода.

128. В 15 организациях системы ОУР являются автономными; только 5 организаций³⁸ интегрировали ОУР в свои системы общеорганизационного планирования ресурсов. Поскольку некоторые системы общеорганизационного планирования ресурсов могут поддерживать ОУР, тем организациям, у которых такая возможность есть, следует, по крайней мере при определении стратегии следующего обновления системы общеорганизационного планирования ресурсов, провести анализ затрат и выгод в случае активации функции ОУР и рассмотреть вопрос о максимизации выгод от общеорганизационного планирования ресурсов путем интеграции ОУР.

129. ВОЗ использует инструмент, разработанный собственными силами под свои требования и собственными силами управляемый. Разработка удобного для пользователей и интуитивного инструмента управления рисками является одним из факторов успеха в деле укрепления доверия к процессу выявления рисков, поскольку этот инструмент специально адаптирован к условиям ВОЗ. Во вставке 9 дается описание применяемого ВОЗ подхода и используемых ею инструментов.

Вставка 9

Инструмент управления рисками Всемирной организации здравоохранения

Инструмент управления рисками Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) — простой онлайн-инструмент — позволил повысить качество описаний рисков, представляемых подразделениями, которые имеют собственный бюджет. Четко составленный и хорошо разъясненный график выявления рисков, увязанный с другими организационными процессами, позволил повысить степень соблюдения требований.

Этот инструмент представляет собой онлайн-реестр рисков, который поддерживается двумя документами: руководством для пользователей, содержащим глоссарий всех терминов и соответствующие описания видов применения ОУР; и регулярно обновляемым документом, содержащим ответы на часто задаваемые вопросы.

Благодаря встроенности в этот инструмент бизнес-процессов он автоматически доводит до сведения надлежащих инстанций информацию о выявленных рисках, основываясь на уровнях риска, которые определены ответственными за эти риски. В соответствии с политикой ВОЗ в области управления рисками информация о любых рисках, квалифицируемых как «значительные» или «серьезные», автоматически доводится до сведения вышестоящей инстанции и требует перепроверки и действий со стороны этой инстанции.

³⁸ ВОИС, МАГАТЭ, МТС, ПРООН и ЮНОПС.

Этот инструмент позволяет также осуществлять постоянное обновление данных и рассылать по электронной почте автоматические сообщения пользователям, когда сроки реагирования на риски либо истекли, либо истекают в ближайшее время.

Кроме того, руководители каждого подразделения в штаб-квартире и в каждом региональном отделении имеют доступ к этому инструменту, который показывает все риски для структур в этом подразделении или в странах соответствующего региона, все риски, требующие принятия мер руководителем подразделения/регионального отделения и риски на уровне подразделения/регионального отделения.

130. ВОЗ далее поясняет, что один из уроков, извлеченных из методов управления рисками, заключается в том, что общий подход к управлению рисками должен следовать принципу «чем проще, тем лучше». Ключевым фактором успеха, по ее опыту, является наличие у пользователей возможности получать доступ к простым в использовании инструментам, которые не являются автономными, а, наоборот, интегрированы с другими направлениями работы, такими как стратегическое и оперативное планирование, практическая реализация, мониторинг и отчетность, и способствуют повышению общей эффективности.

131. В 2015 году ЮНФПА создал свой первый компьютеризированный реестр рисков под названием «MyRisks». В целях согласования информации в рамках всей организации он совместим с системой «MyResults» (системой управления по результатам); в Стратегической информационной системе эти две системы расположены рядом. Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (Структура «ООН-женщины») использует комплексную платформу, которая охватывает ОУР и создает информационную панель и глобальную карту, показывающие все страны, в которых Структура «ООН-женщины» осуществляет свою деятельность, с указанием основных рисков по каждой из них.

132. Для Управления Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП ООН) регулярная отчетность по вопросам управления рисками привела к разработке специального инструмента под названием «барометр полного возмещения расходов». Этот инструмент был разработан совместно Отделом по вопросам управления и Отделом операций для тщательного отслеживания основного финансового риска для отделений на местах, где 95 % финансовых средств поступает за счет добровольных взносов. Этот инструмент может быть взят на вооружение и другими подразделениями Секретариата или другими организациями со схожей структурой финансирования, требующей хорошей системы отслеживания издержек.

133. В настоящее время МАГАТЭ разрабатывает новую комплексную систему, охватывающую бюджеты, людские ресурсы, описательную часть программ и управление рисками. Новая система спроектирована таким образом, чтобы быть простой и удобной для пользователей, и ожидается, что в контексте ОУР она позволит применять комплексный подход и менее обременительные процессы. Новая единая платформа для охвата оценки рисков на страновом, региональном и глобальном уровнях вместе с рекомендациями надзорных органов разрабатывается также в ВПП.

134. Системы и инструменты ОУР должны быть доступными, удобными для пользователей и практичными; совсем не обязательно, чтобы они были сложными или изощренными. **Инспекторы рекомендуют налаживать диалог между организациями системы Организации Объединенных Наций со схожими бизнес-моделями в целях обмена опытом и методами в отношении платформ ОУР и того, как они сопрягаются с другими информационными системами.**

D. **Налаживание коммуникации и обучения в интересах общеорганизационного управления рисками**

Контрольный параметр 8. Наличие планов налаживания коммуникации и обучения в целях обеспечения осведомленности о существующих рисках, проведения политики управления ими и создания потенциала управления рисками для внедрения ОУР

Коммуникация и обучение могут стать важнейшей частью усилий по обеспечению того, чтобы сотрудники, действующие в контексте своих соответствующих организаций, имели общее видение и говорили на одном языке и чтобы процесс интеграции ОУР охватывал всю организацию. Координаторы по вопросам рисков, особенно в организациях с крупными сетями своих отделений на местах, могут способствовать расширению коммуникации и обучению сотрудников по вопросам ОУР на нескольких уровнях.

В привязке к этому контрольному параметру в ходе обзора было установлено, что:

- a) из 28 организаций-участниц в 21 организации есть та или иная программа обучения методам ОУР, а в 12 организациях программа обучения методам ОУР является обязательной для некоторых сотрудников;
- b) в зависимости от организаций-участниц подходы к обучению сотрудников варьируются — от налаживания обучения отдельно по ОУР до применения более комплексного подхода.

135. Основные показатели по этому контрольному параметру опять-таки привязаны к тому, что соответствует цели, поставленной перед организацией, включая то, какую информацию следует передавать, кого следует обучать и в какой форме лучше всего передавать соответствующую информацию. Для обеспечения интеграции и понимания ОУР на всех уровнях организации решающее значение имеют обучение его процедурам и адресная коммуникация о его важности и пользе. Секретариат Организации Объединенных Наций называет информационно-коммуникационную деятельность одним из главных компонентов своего процесса управления рисками, который включает соответствующие программы обучения в форме веб-сайтов, курсов электронного обучения или сообществ специалистов-практиков, «с тем чтобы способствовать формированию здоровой культуры учета рисков, созданию надлежащего потенциала и приобретению важнейших навыков»³⁹.

136. Одна организация-участница, все еще находящаяся на ранних стадиях внедрения ОУР, добавила, что для того, чтобы ОУР в полной мере реализовало свой потенциал, «необходимы обучение и наращивание потенциала, с тем чтобы все говорили на одном языке». Обучение методам ОУР и использование общего языка и единообразной терминологии может способствовать помещению ОУР в правильный контекст и переходу организации от управления рисками, которое осуществляется обособленно только какими-то определенными подразделениями, к такому управлению, которое является доступным и полезным для всей организации. Как отметила одна организация-участница, наличие разных инструментов и процессов это, возможно, неизбежность, однако для того чтобы все больше сотрудников верили в эту систему, крайне важно налаживать и укреплять каналы коммуникации.

137. Это особенно касается организаций, в которых риски являются неотъемлемой частью их операций. Как отметил председатель комитета по ревизии и надзору в одной из гуманитарных организаций, «люди в страновых отделениях терминологию ОУР не используют, но рисками они управляют. Обучение и повышение уровня осведомленности будут кстати». Другой координатор в ходе обзора привел обучение

³⁹ Department of Management Strategy, Policy and Compliance, “Enterprise Risk Management and Internal Control Framework – Implementation at Department, Office, Commission, Mission and Tribunal Level: A Guide for Managers” (2019).

сотрудников и коммуникацию в качестве примера полезного опыта, накопленного в его организации, и добавил: «Усилия по созданию потенциала и обеспечению понимания общего языка для содействия последовательному внедрению ОУР в местных отделениях в соответствии с одобренными рамками политики предпринимаются на постоянной основе».

138. В большинстве организаций-участниц (в 21 из 28) осуществляется та или иная программа обучения методам ОУР, и в 12 из них обучение методам ОУР является для некоторой части их сотрудников обязательным. По меньшей мере три организации (МАГАТЭ, УВКБ и ЮНИСЕФ) интегрировали ОУР в существующие у них учебные программы, что можно считать полезным опытом. Координаторы в некоторых организациях сообщали об успехах в деле интеграции основ ОУР в существующие ознакомительные программы для страновых директоров или учебные курсы по другим темам, таким как мошенничество. Кроме того, для повышения уровня подготовки сотрудников в области ОУР около половины организаций разработали также письменные материалы, такие как справочники и руководства по этой теме.

139. В ВПП программу обучения методам ОУР разработали с использованием модели «трех линий обороны» и обнаружили, что она широко используется и что полный курс обучения по ней прошли более 800 сотрудников, что является относительно большим показателем для курса, который носит в ВПП факультативный характер. Инспекторы отметили, что несколько сотрудников ВПП в ходе собеседований ссылались на этот учебный курс и также говорили о различных линиях обороны, разъясняя то, как осуществляется ОУР в их подразделениях. С момента внедрения своей системы ОУР в 2014 году УВКБ предложило двухдневный очный учебный курс по управлению рисками для более чем 720 координаторов по вопросам рисков. Кроме того, оно предпринимает усилия по интеграции ОУР в существующие учебные программы, используя проводимые в организации мероприятия и осуществляемые в ней процессы и разъясняя соответствующим сотрудникам их функции и обязанности. УВКБ также проводит внутри организации коммуникационную кампанию, включая распространение видеоматериалов, в которых сотрудники старшего звена обсуждают то, как они используют ОУР в своей работе, а это не только работает на поддержку процессов и методов ОУР, но и демонстрирует тон, задаваемый сверху.

140. Поскольку подходы к обучению сотрудников и коммуникации варьируются, в целях обмена полезным опытом и извлеченными уроками инспекторы рекомендуют развивать межучрежденческое сотрудничество и обмена. Это могло бы включать в себя присоединение к сетям, объединяющим коллег по ОУР (как, например, в случае контрольного параметра 10), участие в конференциях и рабочих совещаниях по ОУР или организацию более формального обучения. **Кроме того, важное значение для эффективного внедрения и интеграции ОУР имеет наличие всеобъемлющего плана налаживания обучения и коммуникации по ОУР, который следует адаптировать к размерам и сфере деятельности организации, а также к ее подходу к ОУР.**

Е. Периодический обзор в целях постоянного совершенствования

Контрольный параметр 9. Периодический и структурированный обзор эффективности внедрения ОУР в целях постоянного совершенствования

Необходимо на периодической основе осуществлять оценку эффективности процессов, методов и политики ОУР, с тем чтобы обеспечить возможность их адаптации и постоянного совершенствования по мере изменения внешних и внутренних условий.

В привязке к этому контрольному параметру в ходе обзора было установлено, что:

a) 11 организаций провели или завершают самооценку нынешней стадии зрелости ОУР. Большинство из них используют эталонную модель зрелости КСР для выявления нестыковок и определения для себя желаемой стадии зрелости;

b) по оценкам большинства внутренних и внешних ревизоров, в тех организациях, где они оценивали ОУР, эта система «все еще находится на стадии разработки, действует обособленно или же не является полностью интегрированной».

141. Как отмечалось выше, ОУР не является задачей, которая ставится единожды и не терпит огласки; это непрерывный процесс, который с течением времени эволюционирует. Это означает, что, по мере того как организация реагирует на оперативные вопросы и актуализирует свои стратегии, ей необходимо также оценивать эффективность своих процессов и методов ОУР и их согласованность с эволюционирующими операциями и обновляемыми стратегиями. Периодические, структурированные и упорядоченные обзоры процессов и методов ОУР обеспечат их постоянное совершенствование по мере изменения внешних и внутренних условий организации.

142. К типичным параметрам оценки относятся следующие: эффективность процесса ОУР и то, протекает ли он так, как задумывалось и проектировалось; способность планов действий приводить к более эффективному управлению рисками; сфера охвата ОУР и уровень интеграции; адаптировано ли оно к изменениям внутренних и внешних условий; помогает ли ОУР руководству принимать решения с учетом рисков; помогает ли ОУР руководству осуществлять стратегическое планирование с учетом рисков; и помогает ли ОУР директивным/руководящим органам выполнять их надзорные функции на основе всей полноты информации о критических угрозах и основных возможностях организации. Организации, возможно, также пожелают рассмотреть способы оценки культуры риска и того, в каком направлении она формируется.

143. Такие обзоры могут проводиться с применением различных подходов, включая самооценку или независимые оценки, такие как независимая проверка, а также внутренняя или внешняя ревизии.

Самооценка общеорганизационного управления рисками

144. Эталонная модель зрелости для управления рисками была разработана Межфункциональной целевой группой КСР по управлению рисками и одобрена Комитетом высокого уровня по вопросам управления в апреле 2019 года⁴⁰. По замыслу Целевой группы эталонная модель зрелости должна служить каждой организации инструментом, указывающим на алгоритм действий по проведению самостоятельной оценки своей нынешней стадии зрелости ОУР и установлению своих собственных целевых показателей. После проведения организацией самооценки стадии зрелости эталонная модель зрелости призвана служить ей ориентиром при разработке «дорожной карты» повышения эффективности ОУР для достижения желаемой стадии зрелости и закладывать основу для постоянного совершенствования⁴¹. Группа ОИГ по проведению обзора сравнила свои собственные контрольные параметры с эталонной моделью зрелости и пришла к выводу, что они в целом соответствуют друг другу, за исключением существенной вовлеченности директивных/руководящих органов (см. контрольный параметр 4).

145. Самооценку с использованием эталонной модели зрелости провели восемь организаций⁴², по меньшей мере две из них для облегчения процесса или проведения беспристрастной оценки привлекали консультантов со стороны. Две организации находятся в процессе самооценки с использованием эталонной модели зрелости,

⁴⁰ СЕВ/2019/3.

⁴¹ СЕВ High-level Committee on Management, Reference Maturity Model for Risk Management.

⁴² Ibid., annex I.

а одна организация провела оценку с использованием аналогичной модели. Те, кто завершил самооценку, использовали ее результаты для определения своих приоритетных мероприятий и отслеживания прогресса с течением времени. Некоторые из них разработали план действий, призванный помочь им в переходе к более продвинутой стадии зрелости. Кроме того, существуют и другие способы самооценки процессов и политики ОУР, в том числе с использованием других систем, таких как системы Комитета организаций — спонсоров Комиссии Тредуэя и Международной организации по стандартизации (ИСО), и/или с использованием в качестве системы контрольных параметров ОИГ.

146. По мнению Инспекторов, разработанная Целевой группой эталонная модель зрелости является для каждой организации полезным руководством в деле выявления нестыковок и определения желаемой стадии зрелости. Для получения представления о ходе достижения желаемой стадии зрелости ОУР рекомендуется проводить периодическую самооценку.

Объективные оценки общеорганизационного управления рисками

147. Независимые и объективные обзоры, осуществляемые ревизорами и специалистами по проведению оценок, могут обеспечивать гарантии и/или оценку того, являются ли процессы, политика и методы ОУР эффективными и отвечают ли они своему назначению. Как отмечалось в контрольном параметре 2, как внутренние, так и внешние ревизоры поддерживают усилия по постоянному совершенствованию ОУР посредством своих ревизий, а внутренние ревизоры также предоставляют консультационные услуги на начальном этапе внедрения ОУР в некоторых организациях.

148. Только 8 внутренних ревизоров (из 22, представивших ответы на дополнительный вопросник ОИГ) проводили ревизию специально по процессам ОУР⁴³. Это не делается по целому ряду причин, основными из которых являются то, что ОУР в организациях находится на стадии зарождения, и то обстоятельство, что некоторые внутренние ревизоры играли при внедрении ОУР роль консультантов (как это отмечается в пп. 50–51), а не обеспечивали гарантии исполнения. Двенадцать других организаций провели ревизию некоторых аспектов методов управления рисками, например в рамках ревизии страновых отделений, однако большинство организаций не установили фиксированную периодичность проведения ревизии специально по ОУР. Четкая периодичность установлена только в трех организациях: ВОИС, ВПП и Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО).

149. Как отмечалось выше, большинство внешних ревизоров (14 из 18, ответивших на дополнительный вопросник) рассматривают такие элементы ОУР, как сама система и процессы и процедуры ее внедрения, особенно те, которые связаны с финансами и закупками.

150. По оценкам большинства внутренних и внешних ревизоров, в тех организациях, где они оценивали ОУР, эта система «все еще находится на стадии разработки, действует обособленно или же не является полностью интегрированной». Такие выводы и рекомендации по итогам ревизий способствуют укреплению ОУР и могут стать стимулом к тому, чтобы подтолкнуть организацию и ее директивный/руководящий орган к инвестированию в ОУР.

151. Постоянному совершенствованию ОУР могут способствовать и независимые оценки политики и процессов ОУР, его актуальности и эффективности. Например, в соответствии с политикой ВПП в области оценки новые стратегии подлежат оценке в течение четырех–шести лет после их осуществления; аналогичный подход к оценкам предусмотрен и в политике других организаций-участниц в этой области.

⁴³ ВМО, ВОИС, ВПП, ИМО, ПРООН, Структура «ООН-женщины», Управление служб внутреннего надзора (УСВН) и ЮНИСЕФ.

152. Как только организация приступает к осуществлению своей политики ОУР, следует начинать поощрять и поддерживать периодические и независимые оценки эффективности политики и связанных с ней процессов, проводимые ревизорами, специалистами по оценке или другими независимыми консультантами. Результаты таких оценок должны становиться предметом обзора и рассмотрения директивными/руководящими органами.

V. Межучрежденческое сотрудничество и координация в деле общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 10. Межучрежденческое сотрудничество и координация в целях систематического обмена знаниями и управления общими и/или общесистемными рисками Организации Объединенных Наций

С 2010 года в большинстве организаций-участниц значение и роль ОУР возросли, и ценный вклад в прогресс, достигнутый в этой сфере за последнее время, внесла Межфункциональная целевая группа по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР. Целевой группе необходимо будет превратиться в устойчивый механизм, работающий с механизмами КСР и другими сетями и между ними для содействия обсуждениям, обмена полезным опытом и поощрения дальнейшей интеграции ОУР в организациях и в рамках всей системы. Результатом работы Целевой группы по ОУР на местах и в рамках децентрализованных организаций должны стать сведения и основополагающие руководящие указания в отношении проведения реформы Организации Объединенных Наций на страновом уровне, включая общие и общесистемные риски.

В ходе обзора было установлено, что:

- a) работа Целевой группы КСР по ОУР широко поддерживается и высоко оценивается;
- b) процесс внедрения и интеграции ОУР в рамках всей системы Организации Объединенных Наций протекает неравномерно;
- c) взаимодействие Целевой группы с другими механизмами КСР и профессиональными сетями способствует расширению интеграции и объема знаний о методах ОУР;
- d) еще только предстоит дать комплексную оценку реформы Организации Объединенных Наций и ее последствий для управления рисками и общими рисками на страновом уровне;
- e) результаты работы Целевой группы, охватывающей ОУР на местах, могли бы дать толчок к рассмотрению ОУР в рамках усилий по реформированию Организации Объединенных Наций и изучению общих и общесистемных рисков.

Справочная информация о Межфункциональной целевой группе по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей

153. В докладе ОИГ 2010 года по ОУР содержалась рекомендация о том, чтобы КСР через свой Комитет высокого уровня по вопросам управления принял контрольный параметр, аналогичный контрольному параметру 10 настоящего доклада. Цель той рекомендации заключалась в содействии сотрудничеству, координации, обмену знаниями на межучрежденческой основе, а также управлению общими и сквозными рисками для более эффективного и действенного управления рисками в масштабах всей системы⁴⁴. Хотя на том этапе учреждения сошлись во мнении, что создать неформальную сеть специалистов-практиков по управлению рисками имеет смысл, они достаточно сдержанно отнеслись к идее создания в масштабах всей системы механизма управления рисками на основе единых стандартов, стратегий, структур и методов из-за «неоднородности операций и мандатов разных учреждений»⁴⁵. Этот контрольный параметр 2010 года, возможно, был слишком амбициозным и опережал свое время в ситуации, когда процесс внедрения ОУР в системе Организации Объединенных Наций в значительной степени находился в стадии зарождения. Для сегодняшней системы Организации Объединенных Наций этот контрольный

⁴⁴ JIU/REP/2010/4, рекомендация 3.

⁴⁵ A/65/788/Add.1.

параметр может быть более актуальным в свете усилий по реформированию Организации Объединенных Наций на страновом уровне и возникающих общесистемных рисков.

154. Комитет высокого уровня по вопросам управления КСР включил внедрение в масштабах всей системы подхода к управлению рисками в свой стратегический план на 2013–2016 годы⁴⁶. В апреле 2018 года Комитет согласился с необходимостью налаживания совместного, межфункционального взаимодействия в целях согласования в масштабах всей системы методов управления рисками⁴⁷. В октябре 2018 года он утвердил круг ведения новой Межфункциональной целевой группы по управлению рисками, приступив к разработке общесистемной эталонной модели управления рисками, которая будет служить в качестве инструмента сравнительного анализа и руководства по внедрению в целях содействия более широкому управлению рисками в организациях системы Организации Объединенных Наций⁴⁸.

155. Как отмечалось в разделе, касающемся контрольного параметра 9, Целевая группа разработала эталонную модель зрелости системы управления рисками⁴⁹, которая будет использоваться в качестве инструмента управления и коммуникации для оказания организациям системы Организации Объединенных Наций помощи в оценке их нынешней стадии зрелости и составлении «дорожной карты» для достижения желаемой для них стадии зрелости, а также служить основой для ее постоянного совершенствования. Каждая организация эту модель, которая по своему замыслу не носит характер предписания и не обязательна к применению, может адаптировать — вместе с результатами ее применения — к своей конкретной ситуации.

156. В дополнение к эталонной модели зрелости Целевая группа также разработала практические руководящие принципы в отношении⁵⁰: а) составления заявления о параметрах приемлемого риска⁵¹; и б) встраивания управления рисками в процессы планирования⁵². На своей сессии в октябре 2019 года Комитет высокого уровня по вопросам управления одобрил как окончательную эталонную модель зрелости управления рисками, так и руководящие принципы в отношении составления заявлений о параметрах приемлемого риска⁵³.

157. На своей тридцать восьмой сессии Комитет высокого уровня по вопросам управления одобрил предложение о том, чтобы сопредседатели пересмотрели приоритетность будущих направлений работы Целевой группы, и с этой целью Целевая группа согласилась приступить к работе по двум дополнительным направлениям: а) управление рисками мошенничества; и б) управление рисками на местах и в децентрализованных организациях. Работу по этим двум темам планируется завершить к концу 2020 года⁵⁴.

⁴⁶ SEB High-level Committee on Management, Strategic Plan 2013-2016.

⁴⁷ SEB/2018/3.

⁴⁸ SEB/2018/5.

⁴⁹ SEB High-level Committee on Management, Reference Maturity Model for Risk Management.

⁵⁰ Целевая группа также собрала документы о системе управления рисками для их распространения в рамках всей системы Организации Объединенных Наций и проанализировала методы и возможности обмена информацией о рисках как между организациями, так и с донорами, государствами-членами и партнерами.

⁵¹ SEB High-level Committee on Management, Guidelines on Risk Appetite Statements.

⁵² SEB High-level Committee on Management Cross-Functional Task Force on Risk Management, “Embedding risk management – Benefits and practicalities of integrating ERM with the Enterprise Performance Management process” (2019).

⁵³ SEB/2019/5.

⁵⁴ SEB High-level Committee on Management, draft terms of reference for 2020 for the High-level Committee on Management Cross-functional Task Force on Risk Management.

Значение работы Межфункциональной целевой группы по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей

158. Организации-участницы высоко ценят Целевую группу за то, что она является форумом, где можно обмениваться знаниями и учиться друг у друга. Ее подход заключается в том, чтобы работать на межфункциональной основе с другими механизмами КСР, такими как структуры, занимающиеся стратегическим планированием и обеспечением выполнения обязанности вести дела с надлежащей степенью заботливости, с тем чтобы содействовать достижению ожидаемых результатов. Ее деятельность высоко оценивается и другими профессиональными сетями, такими как представители служб внутренней ревизии организаций системы Организации Объединенных Наций, которые являются наблюдателями в Целевой группе. Члены Целевой группы сообщили, что в их адрес от организаций — членов КСР поступают многочисленные просьбы разрешить им участие в ее деятельности, что еще раз говорит о качестве ее работы и необходимости создания такой сети в системе Организации Объединенных Наций.

159. Значение работы Целевой группы может возрастать и далее по мере того, как все больше организаций будут участвовать в обмене полезным опытом и извлеченными уроками, особенно организаций, которые все еще находятся на начальных стадиях внедрения ОУР, и извлекать из этого пользу. Если в прошлом некоторые сотрудники из менее крупных организаций мало что знали о Целевой группе, то теперь они проявляют интерес к участию в ее работе. Эти организации могут выиграть от деятельности Целевой группы в плане обмена знаниями выработки методов ОУР на межфункциональной основе.

160. Поскольку Целевая группа близка к завершению работы по решению поставленных перед нею задач, Комитет высокого уровня по вопросам управления обсудит вопрос о том, как придать ей такой же статус, что и у других групп, входящих в состав Комитета, и предоставить ей возможность и далее реализовывать свой потенциал. Члены Целевой группы поддерживают идею ее сохранения, считая ее ценным механизмом межучрежденческого сотрудничества в деле продвижения ОУР. Секретариат КСР призвал председателей Целевой группы «продолжать свою работу и оставаться такой же компактной, гибкой и продуктивной».

161. КСР является координатором официальных сетей, и их текущие расходы распределяются между учреждениями. Он не располагает дополнительными ресурсами для поддержки новых официальных сетей. Среди сетей Комитета высокого уровня по вопросам управления самой новой является закупочная сеть; у нее есть координатор и вспомогательный персонал в составе ЮНОПС в Копенгагене. Четкого определения целевой группы, рабочей группы или форума КСР нет. Речь идет о структурах, которые с течением времени эволюционируют, как правило, имеют узкую сферу охвата с ориентацией на конкретный результат, создаются под конкретную функцию и на определенный срок. Целевая группа КСР носит менее формальный характер, являясь специальной горизонтальной структурой, созданной на определенный срок с узкой сферой охвата и под конкретную функцию.

162. В отношении значимости работы Межфункциональной целевой группы по управлению рисками выраженное мнение было практически единодушным, и ее участники высоко оценивают возможность установления через нее контактов с другими специалистами в области управления рисками и смежными специалистами и осуществления деятельности на межфункциональной основе. В целях содействия интеграции ОУР и обмена полезным опытом и извлеченными уроками **ОИГ предлагает преобразовать Целевую группу в постоянный механизм Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР, который продолжил бы свою работу по поддержке специалистов по рискам и усилий по выработке в масштабах всей системы политики и методов ОУР.**

Общеорганизационное управление рисками и усилия по реформированию Организации Объединенных Наций на страновом уровне

163. Как указано в пункте 157 выше, Целевая группа будет разрабатывать руководящие указания по управлению рисками на местах и для децентрализованных организаций. Основные задачи в работе по этому направлению заключаются в том, чтобы «собрать информацию о полезном опыте и руководящих указаниях для содействия эффективному внедрению управления рисками на местах и в децентрализованных организациях системы Организации Объединенных Наций»⁵⁵.

164. Одним из результатов этой работы является сопоставительный анализ соответствующей документации для выявления основных проблем и новых видов практики. Этот процесс будет включать как «обзор соответствующих документов по внутренней политике, обеспечивающих глубокое понимание практики, включая руководящие указания, инструменты, рамочные и иные вспомогательные документы в отношении управления рисками на местах и в условиях децентрализации», так и «опрос непосредственных исполнителей и адресные собеседования со специалистами-практиками, работающими на местах и в децентрализованных отделениях». Вторым результатом — это подготовка не носящего характер предписания комплекта материалов/документа с изложением основных проблем, связанных с эффективным внедрением системы управления рисками, результатов тематических исследований формирующейся практики, итогов обзора структур и моделей, обеспечивающих поддержку управления рисками, и примеров практики обеспечения гарантий⁵⁶.

165. Реформа Организации Объединенных Наций на страновом уровне осуществляется в соответствии с резолюцией 72/279 Генеральной Ассамблеи и связанными с ней установочными документами по ее осуществлению на страновом уровне. Некоторые из руководящих принципов Рамочной программы Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития предполагают управление рисками и сотрудничество между страновыми группами Организации Объединенных Наций, а также опираются на них при разработке программ и в контексте подотчетности⁵⁷. Кроме того, в Комплексе сопутствующих материалов, дополняющих руководящие принципы осуществления Рамочной программы сотрудничества, который был одобрен Группой Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию в мае 2020 года, приводятся более развернутые рекомендации о том, как решать вопросы управления рисками, которые, в частности, касаются программ, осуществляемых под руководством Организации Объединенных Наций, и вытекают из таких программ⁵⁸.

166. Хотя некоторые организации в рамках Организации Объединенных Наций имеют системы, которые включают ОУР в свои полевые миссии и имеют процессы и процедуры доведения информации о рисках до сведения их соответствующих штаб-квартир, это не относится к страновым группам Организации Объединенных Наций в целом. Если судить по результатам собеседований с сотрудниками Секретариата Организации Объединенных Наций в Центральных учреждениях, подход Секретариата к ОУР на страновом уровне все еще находится в стадии разработки и рассмотрения. Собеседования с координаторами-резидентами подтверждают, что пока не существует никаких систематических процессов включения рисков в программы или доведения информации о рисках до сведения соответствующих инстанций.

167. Кроме того, существуют некоторые риски, которые могут затрагивать многие организации и которыми следует управлять в более широком плане, в то время как другие риски слишком велики для управления силами одной организации, что подразумевает необходимость более широких и скоординированных усилий. Как отметил один из сотрудников Секретариата старшего звена: «Нам необходимо

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ United Nations Sustainable Development Group, “United Nations Sustainable Development Cooperation Framework: internal guidance” (2019).

⁵⁸ United Nations Sustainable Development Group, “Cooperation Framework Companion Package” (2020).

выявлять риски, не ограничиваясь рамками учреждений. На эту тему нужно вести разговор. Возможно, обсуждать общие риски. Все инструменты, которыми располагает Организация Объединенных Наций для планирования действий на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, следует еще более рационализировать. Нет никаких причин, по которым это должно быть вопросом, касающимся только одного учреждения».

168. Некоторые организации-участницы сотрудничают по процедурам управления рисками в определенных странах, а некоторые страновые группы также объединяют свои усилия для реагирования на ту или иную конкретную проблему, но во всех случаях, о которых сообщалось ОИГ, обстоятельства были необычными и исключительными. Например, в Буркина-Фасо, Сирийской Арабской Республике и Сомали несколько организаций-участниц объединили свои усилия и обменялись информацией о потенциальных партнерах-исполнителях на местах. Как отметил один из сотрудников старшего звена одной гуманитарной организации, они создали «сеть, обеспечивающую чрезвычайно тесное сотрудничество», в рамках которой обсуждаются передовой опыт и извлеченные уроки. Принятие идеи ведения в некоторых странах общих реестров рисков стало бы «важным фактором, который, к тому же, был бы в духе реформы Организации Объединенных Наций». Речь, впрочем, пока идет об отдельных примерах такого взаимодействия на местах. Как подтвердила другая организация, налаживание сотрудничества между региональными отделениями различных учреждений Организации Объединенных Наций было бы непростой задачей, и поэтому возможности для этого все еще ограничены.

169. Касающиеся управления рисками части недавно утвержденного Комплекта сопутствующих материалов, дополняющих Рамочную программу Организации Объединенных Наций по сотрудничеству в области устойчивого развития, служат для Межфункциональной целевой группы по управлению рисками отправной точкой в деле разработки подхода к межучрежденческому сотрудничеству в рамках процессов ОУР на страновом уровне. Такой подход мог бы способствовать усилиям по реформированию Организации Объединенных Наций на страновом уровне путем выявления общих и общесистемных рисков и стал бы неоценимым вкладом в усилия недавно созданной Группы Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию. **Результаты работы Целевой группы по этому направлению должны учитываться Группой Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию при учете общих рисков на страновом уровне в целях содействия усилиям по реформированию Организации Объединенных Наций, а также Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР при учете более широких общесистемных рисков, с которыми сталкивается система Организации Объединенных Наций в целом.**

VI. Содействие дальнейшему прогрессу, обеспечение подотчетности и поощрение усилий, предпринимаемых на межучрежденческой основе

170. Со времени предыдущего обзора ОИГ в деле утверждения политики и создания внутренних организационных структур в поддержку ОУР достигнут значительный прогресс. Однако многие организации до сих пор находятся в стадии оптимизации своей политики и выработки надлежащих методов в поддержку своего подхода к ОУР. Лишь небольшое количество организаций-участниц близки к обеспечению интеграции и встраивания этой системы, но для большинства — это цель, для достижения которой потребуются значительные усилия.

171. Обновленные контрольные параметры дают организациям-участникам возможность пересмотреть политику и методы ОУР для обеспечения того, чтобы они были практичными и соответствовали поставленной цели и вытекающим из нее главным задачам. Эти контрольные параметры призваны служить общим для всей системы руководством в вопросах сопоставления и преемственности полезного опыта и обмена им.

172. Контрольные параметры 1–9 следует рассматривать с учетом уникальности условий и бизнес-модели каждой организации, а также в контексте процесса ее постоянного совершенствования. Оценка процессов и методов ОУР в организации в привязке к этим контрольным параметрам в идеале будет служить делу выявления нестыковок, которые необходимо устранить для обеспечения эффективности и интеграции ОУР.

173. Поскольку такие факторы, как полезность и успешность ОУР, в значительной степени зависят от исполнительных глав, этим главам следует проводить всеобъемлющий обзор контрольных параметров 1–9 для обеспечения того, чтобы ОУР было эффективным и соответствовало цели, поставленной в их организациях.

174. Следующая рекомендация призвана способствовать усилиям по обеспечению постоянного совершенствования и подотчетности.

Рекомендация 2

До конца 2021 года исполнительным главам следует провести всеобъемлющий обзор мероприятий по внедрению ОУР в привязке к определенным ОИГ в настоящем докладе контрольным параметрам 1–9.

175. Контрольный параметр 10, о котором говорилось в предыдущей главе, призван способствовать текущей работе, которую Межфункциональная целевая группа по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР проводит в целях поощрения межфункционального взаимодействия и обмена полезным опытом в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. В отношении значимости работы Межфункциональной целевой группы по управлению рисками выраженное мнение было практически единодушным, и ее участники высоко оценивают возможность установления через нее контактов с другими специалистами в области управления рисками и смежными специалистами и осуществления деятельности на межфункциональной основе. Поскольку ее мандат в качестве целевой группы истечет, как только будет завершена работа по последним ее направлениям, необходимо обеспечить ее будущее в качестве более устойчивой структуры КСР.

176. Исполнительным главам в их роли членов КСР следует дать своим представителям в Комитете высокого уровня по вопросам управления соответствующие указания для обеспечения того, чтобы КСР превратил Целевую группу в более устойчивый и жизнеспособный механизм КСР для поддержки межучрежденческого сотрудничества и обмена знаниями, а также для изучения общесистемных и общих рисков, связанных с усилиями по реформированию Организации Объединенных Наций.

177. Следующая рекомендация призвана способствовать дальнейшей поддержке усилий по ОУР, предпринимаемых на межучрежденческой основе.

Рекомендация 3

До конца 2021 года членам Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей следует обеспечить, чтобы его Межфункциональная целевая группа по управлению рисками продолжала функционировать в качестве жизнеспособного механизма дальнейшего поощрения и налаживания сотрудничества, координации и обмена знаниями на межучрежденческой основе и изучения общих рисков, связанных с усилиями по реформированию Организации Объединенных Наций.

178. Хотя процессы ОУР в первую очередь сосредоточены на операциях организации, увязка ОУР со стратегическим планом организации и его ценность в качестве инструмента обеспечения подотчетности делают его крайне важным для вовлечения директивного/руководящего органа на определенных этапах процесса. Эта вовлеченность может позволить сделать важные шаги на пути к общему пониманию подхода организации к рискам и того, как он поддерживается посредством налаживания коммуникации за счет задаваемого сверху тона, и отражается в процессе принятия стратегических решений.

179. Рекомендация 1 в разделе, посвященном контрольному параметру 4, содержит призыв к директивным/руководящим органам включать ОУР в повестку дня своих совещаний не реже одного раза в год. Включение ОУР в повестку дня совещаний будет способствовать его признанию и укреплению в качестве динамичного и адаптивного процесса, который будет эволюционировать по мере того, как будет изменяться сама организация, и поощрять его постоянное совершенствование и оптимизацию.

180. В добавлении I к настоящему докладу приводятся всеобъемлющие сведения для директивных/руководящих органов по ОУР в качестве инструмента укрепления надзора и подотчетности⁵⁹. Как отмечалось выше, рекомендация 2 призвана способствовать проведению исполнительными главами всеобъемлющей организационной оценки контрольных параметров 1–9. Директивным/руководящим органам следует представлять доклад по итогам такой оценки для углубления их понимания ОУР в рамках организации, а также применяемого организацией подхода к управлению рисками.

181. Как предлагается в контрольном параметре 9, директивные/руководящие органы, возможно, пожелают просить о проведении периодического обзора или независимой оценки ОУР, которые могли бы включать использование контрольных параметров ОИГ в качестве исходной основы. Для понимания того, как устраняются нестыковки, рекомендуется последующий контроль со стороны директивных/руководящих органов.

182. Следующая рекомендация призвана способствовать усилению функции директивных/руководящих органов по обеспечению надзора и подотчетности.

Рекомендация 4

До конца 2022 года директивным/руководящим органам организаций-участниц следует обратиться к исполнительным главам с просьбой доложить об итогах всеобъемлющего обзора мероприятий по внедрению в организации ОУР в привязке к определенным ОИГ в настоящем докладе контрольным параметрам 1–9.

⁵⁹ Размещен на веб-сайте ОИГ в качестве документа, дополняющего настоящий обзор, на английском языке.

Приложение I

Контрольные параметры и рекомендации, изложенные в предыдущем докладе Объединенной инспекционной группы об общеорганизационном управлении рисками

В целях успешного внедрения системы общеорганизационного управления рисками (ОУР) в организациях системы Организации Объединенных Наций в ходе обзора, проведенного Объединенной инспекционной группой (ОИГ) в 2010 году (JIU/REP/2010/4), были определены следующие 10 контрольных параметров:

1. Утверждение официальной политики и системы ОУР.
2. Полная готовность исполнительного руководства направлять усилия по выработке стратегии и внедрению ОУР и его вовлеченность в этот процесс.
3. Наличие официальной стратегии внедрения, в том числе плана действий с указанием конкретных сроков и четким распределением функций и обязанностей по управлению этим процессом.
4. Наличие официально определенной надлежащей структуры управления и четкое распределение функций и обязанностей по внедрению.
5. Наличие плана налаживания коммуникации и обучения для обеспечения осведомленности о рисках, проведения политики управления рисками, наращивания общего потенциала и выработки основных навыков внедрения ОУР.
6. Обеспечение необходимых ресурсов для введения системы ОУР и поддержки процесса ее внедрения.
7. Налаживание официального процесса управления рисками с согласованной методикой и инструментарием и четкими руководящими принципами внедрения.
8. Интеграция управления риска с управлением по результатам, планированием, программированием и операционными и бизнес-процессами.
9. Наличие механизмов контроля, оценки и отчетности для обеспечения соблюдения требований и эффективности управления рисками.
10. Межучрежденческое сотрудничество и координация, включая выработку единой системы ОУР, механизмы обмена знаниями, а также управление общими и сквозными основными организационными рисками.

Девять из перечисленных выше контрольных параметров должны были быть приняты и реализованы в комплексе каждым исполнительным главой, а последний из них подлежал реализации в рамках межучрежденческого сотрудничества и совместных действий.

За исключением первого контрольного параметра, на момент проведения обзора 2010 года большинство организаций еще не достигли стадии удовлетворительного выхода на соответствующие контрольные параметры. Возможности межучрежденческого сотрудничества и координации тоже не были еще до конца изучены.

Вместе с этими 10 контрольными параметрами по итогам обзора 2010 года были вынесены три рекомендации о том, что: исполнительным главам следует принять контрольные параметры ОИГ; директивным/руководящим органам следует осуществлять свою надзорную роль в отношении принятия контрольных параметров ОИГ, эффективности внедрения и управления критическими рисками в их соответствующих организациях; Координационному совету руководителей через Комитет высокого уровня по управлению следует содействовать межучрежденческому сотрудничеству, координации, обмену знаниями, а также

управлению общими и сквозными рисками для более эффективного и действенного управления рисками в масштабах всей системы.

Согласно данным сетевой системы отслеживания ОИГ, большинство из 24 структур Организации Объединенных Наций, охваченных обзором 2010 года⁶⁰, приняли к исполнению и выполнили первую и вторую рекомендации. Третья рекомендация в системе отслеживания проходит как находящаяся на рассмотрении, однако, как отмечено в главе V, она была выполнена.

⁶⁰ БАПОР, ВОЗ, ВОИС, ВМО, ВПП, ВПС, ИКАО, ИМО, МАГАТЭ, МОТ, МСЭ, ООН-Хабитат, ПРООН, Секретариат Организации Объединенных Наций, УВКБ, УНП ООН, ФАО, ЮНВТО, ЮНЕП, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ЮНИСЕФ, ЮНКТАД, ЮНФПА.

Приложение II

Политика и/или система общеорганизационного управления рисками и наличие организационной структуры для этого: нынешнее положение дел

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
<i>Секретариат Организации Объединенных Наций: его департаменты и управления</i>				
Организация Объединенных Наций	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на стадии планирования на основе поэтапного подхода. ОУР и система внутреннего контроля находились на стадии разработки. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика и система общеорганизационного управления рисками (ОУР) были утверждены в 2011 году. Оперативные процедуры/руководящие принципы были утверждены в 2011 году. Системы ОУР увязаны с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий и управлением по результатам. В 2016 году было выпущено практическое руководство для руководителей в целях обеспечения согласованного внедрения ОУР во всех департаментах и структурах. 		<ul style="list-style-type: none"> Комитету по вопросам управления (руководитель аппарата Генерального секретаря в качестве председателя и все заместители и помощники Генерального секретаря в качестве его членов) поручено заниматься вопросами управления и надзора, включая ОУР. Он рассматривает ОУР ежеквартально. В 2019 году состав Секции ОУР был увеличен с 1 сотрудника класса С-5 до 10 сотрудников (9 сотрудников категории специалистов и 1 сотрудник категории общего обслуживания). Имеется сеть из 142 координаторов/уполномоченных по вопросам рисков в штаб-квартире, на региональном и страновом уровнях.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ЮНКТАД	<ul style="list-style-type: none"> • Являясь частью Секретариата, ЮНКТАД на вопросники не отвечала. 	<ul style="list-style-type: none"> • Являясь частью Секретариата, ЮНКТАД придерживается общесекретариатской политики, системы и оперативных процедур ОУР, утвержденных в 2011 году. • ОУР увязано с системой внутреннего контроля, делегированием полномочий и управлением по результатам. 		<ul style="list-style-type: none"> • В ЮНКТАД есть координатор по ОУР, через которого она взаимодействует с Центральными учреждениями Организации Объединенных Наций и координирует с ними свою деятельность.
ЮНЕП	<ul style="list-style-type: none"> • ОУР еще не рассматривалось. 	<ul style="list-style-type: none"> • Являясь частью Секретариата, ЮНЕП придерживается общесекретариатской политики, системы и оперативных процедур ОУР, утвержденных в 2011 году. • ОУР находилось на стадии планирования. Планируется увязать с ним систему внутреннего контроля и интегрировать делегирование полномочий, управление по результатам, стратегическое планирование и т. д. Этап внедрения должен был начаться в январе 2020 года. 		<ul style="list-style-type: none"> • В ноябре 2019 года в Административной группе была учреждена должность сотрудника по ОУР (класса С-2/МСС).
ООН-Хабитат	<ul style="list-style-type: none"> • ОУР еще не рассматривалось. 	<ul style="list-style-type: none"> • На программу ООН-Хабитат распространяются политика и система Секретариата, утвержденные в 2011 году, и руководящие принципы внедрения ОУР, утвержденные в 2015 году. 		<ul style="list-style-type: none"> • Консультативный комитет по надзору за рисками, возглавляемый заместителем Исполнительного директора (в ранге помощника Генерального секретаря), является комитетом по рискам.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
УНП ООН	<ul style="list-style-type: none"> ОУР еще не рассматривалось. 	<ul style="list-style-type: none"> Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий и стратегическим планированием. Являясь частью Секретариата, УНП ООН придерживается общесекретариатской политики, системы и оперативных процедур ОУР, утвержденных в 2011 году. Политика, система и оперативные процедуры/руководящие принципы ОУР в ЮНОВ/УНП ООН были утверждены в 2014 году. 		<ul style="list-style-type: none"> Самым старшим должностным лицом, ответственным за ОУР, является директор Службы управления, консультирования и соблюдения требований, который подчиняется заместителю Исполнительного директора (в ранге помощника Генерального секретаря). Вопросами ОУР занимается Группа надзора и внутреннего контроля, в состав которой входит один сотрудник по надзору (класса С-4). Других экспертов или координаторов/уполномоченных по вопросам рисков нет. Исполнительный комитет ЮНОВ/УНП ООН, высший директивный орган, непосредственно отвечает за функционирование в организации системы ОУР и раз в полгода рассматривает доклады о рисках и планы по их учету. В ЮНОВ/УНП ООН нет сотрудника, который отвечал бы исключительно за управление рисками. В Канцелярии Генерального директора/Исполнительного директора начальник Канцелярии (Д-1) является общеорганизационным координатором по вопросам управления рисками, которому оказывают поддержку два

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
				<p>сотрудника категории специалистов (класса С-4 и С-3).</p> <ul style="list-style-type: none"> В штаб-квартире имеется 15 координаторов по вопросам управления рисками, класс должности которых варьируется от Д-1 до С-3 во всех отделах и в Секции независимой оценки.
Фонды и программы				
ПРООН	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР вступила в силу в 2008 году. В 2010 году утверждена усиленная система ОУР. Первый этап внедрения ОУР завершен в 2008 году. Его внедрение проходило как на общеорганизационном уровне, так и на уровне подразделений. В 2009 году и в двухгодичный период 2010–2011 годов усилия по укреплению ОУР продолжались. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была обновлена в 2016 и 2019 годах. В ноябре 2019 года был разработан комплект материалов по ОУР. В Стратегическом плане ПРООН закреплено требование о переходе от политики избежания риска к управлению ими. Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий, управлением по результатам, стратегическим планированием и политикой и системой борьбы с мошенничеством. 	<ul style="list-style-type: none"> Секретариат ОУР состоит из одного сотрудника класса С-4, занятого полный рабочий день. 	<ul style="list-style-type: none"> Существует Комитет по рискам и Справочно-консультативная группа по рискам, которая играет консультативную роль при Комитете. Главным сотрудником по рискам является заместитель Администратора (в ранге помощника Генерального секретаря), который возглавляет Комитет по рискам и подчиняется непосредственно Администратору. В Бюро управленческого обслуживания имеется один специалист по рискам и устойчивости к ним (класса С-4). Управление в составе Бюро является в штаб-квартире подразделением, отвечающим за ОУР.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ЮНФПА	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилась на стадии планирования. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была утверждена в 2015 году. Система управления рисками увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий, управлением по результатам, стратегическим планированием, политикой перевода денежных средств партнерам-исполнителям и политикой управления поставщиками программ. 	<ul style="list-style-type: none"> В бюро по управлению переменами и повышению устойчивости функционирования (в составе Административной канцелярии) создана должность старшего советника по рискам (класса С-5). Механизм управления будет создан в рамках стратегии ОУР в 2010 году. 	<ul style="list-style-type: none"> Во всех бюро в штаб-квартире и региональных бюро имеется координатор по вопросам рисков (13). Исполнительный комитет/комитет по рискам отвечает, как ответственный за риски, за оценку основных зон риска и реагирование на них. Его возглавляет Исполнительный директор. Обязанности по ОУР возложены на директора Отдела управленческого обслуживания (должность класса Д-2), а координацию осуществляет специалист по ОУР (класса С-4), занимающийся этим половину своего рабочего времени. Специалист по ОУР работает в Канцелярии Исполнительного директора. Сеть координаторов по вопросам рисков создана в штаб-квартире (10 департаментских координаторов), а также в региональных (6) и страновых (129) отделениях. Группа старших руководителей направляет и регулирует управление рисками и осуществляет обзор стратегических и критических рисков. Подразделение по ОУР, действующее при Административной канцелярии,
УВКБ	<ul style="list-style-type: none"> ОУР еще не рассматривалось. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика, система и руководящие принципы внедрения ОУР были утверждены в 2014 году. Система ОУР увязана с системой внутреннего контроля, управлением по 		

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ЮНИСЕФ	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на стадии планирования. Политика и система ОУР были утверждены в 2009 году. Систему ОУР предполагалось внедрить в ходе реформы, которая была направлена на повышение 	<p>результатам и стратегическим планированием.</p> <ul style="list-style-type: none"> В целях дальнейшего укрепления культуры рисков и потенциала в области управления рисками в 2017 году Верховным комиссаром была выдвинута инициатива «Управление рисками 2.0». <ul style="list-style-type: none"> Система ОУР была обновлена в 2019 году. Стратегия внедрения ОУР была утверждена в 2019 году, а оперативные процедуры/руководящие принципы 	<ul style="list-style-type: none"> В Управлении организации преобразований создана должность главного сотрудника по управлению рисками (класса С-5). 	<p>насчитывает 10 сотрудников (1 сотрудник класса Д, 8 сотрудников категории специалистов и 1 сотрудник категории общего обслуживания) и возглавляется главным сотрудником по рискам (Д-1), который подчиняется непосредственно заместителю Верховного комиссара (в ранге помощника Генерального секретаря).</p> <ul style="list-style-type: none"> Существует сеть, объединяющая почти 400 ответственных за риски (директоров и страновых представителей) и координаторов по вопросам рисков (на должностях уровней от ОО-6 до Д-1). Эту сеть дополняют примерно 10 старших советников по вопросам управления рисками и соблюдения требований (класса С-5–Д-1) в страновых операциях с высоким уровнем риска и 7 старших советников по вопросам управления рисками и соблюдения требований на региональном уровне (класса С-5–Д-1). Глобальная группа управления, возглавляемая Исполнительным директором и заместителями Исполнительного директора, является комитетом, на который возложена задача ОУР. Подразделение по стратегической деловой поддержке в Отделе

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ЮНОПС	<p>эффективности организации и которую планировалось завершить к 2012 году.</p>	<p>должны быть утверждены в 2020 году.</p> <ul style="list-style-type: none"> Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий, управлением по результатам, стратегическим планированием и разработкой программ по странам. Политика, система и оперативные руководящие принципы ОУР были утверждены в 2018 году. Требования в отношении управления рисками на проектном уровне были утверждены в 2018 году. Руководство по процессу управления рисками было утверждено в 2019 году. ОУР увязано с системой внутреннего контроля и делегированием полномочий. 		<p>финансового и административного управления отвечает за внедрение ОУР и насчитывает в общей сложности пять сотрудников категории специалистов. Главный сотрудник (класса С-5) подчиняется Контролеру (класса Д-2), который является самым старшим должностным лицом, отвечающим за управление рисками.</p> <ul style="list-style-type: none"> Сеть координаторов по вопросам рисков (около 150 сотрудников) имеется в штаб-квартире и на региональном и страновом уровнях. Комитет по утверждению проектов под председательством Исполнительного директора является комитетом по утверждению проектов с высокой степенью риска. За управление общеорганизационными рисками отвечает группа старших руководителей. Специальная функция ОУР возложена на главного финансового сотрудника и административного директора (класса Д-2), который подчиняется заместителю Исполнительного директора (в ранге помощника Генерального секретаря). В финансовом подразделении имеется группа по рискам, 2 сотрудника которой подчиняются

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
БАПОР	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальной стадии. Проект концепции реестров рисков был опробован в 2009 году, составление реестров рисков по всем отделениям планировалось завершить в 2010 году. Основное внимание на начальном этапе предполагалось уделить 12 наиболее существенным рискам. Этот процесс должен был завершиться в двухгодичный период 2010–2011 годов. 	<ul style="list-style-type: none"> Никакой политики или системы ОУР нет. Организационная директива 21 об управлении программами и проектами предусматривает создание структуры, обеспечивающей подотчетность и управление общеорганизационными рисками. 	<ul style="list-style-type: none"> Консультативный комитет рекомендовал создать в Административной канцелярии должность сотрудника по рискам. Однако ввиду ограниченности ресурсов БАПОР планирует назначить в Административной канцелярии координатора по вопросам управления рисками, работающего неполный рабочий день. 	<p>заместителю главного сотрудника по финансовым вопросам (класса Д-1). В штаб-квартире в Нью-Йорке и отделениях на местах имеется 13 дополнительных должностей, связанных с управлением рисками (класса МГС 10–11), таких как главный сотрудник по информационной безопасности, специалист по закупкам, менеджер/специалист/консультант по управлению рисками.</p> <ul style="list-style-type: none"> В настоящее время ведется работа по определению сети координаторов ОУР в региональных и страновых отделениях ЮНОПС. Отдельной функции или подразделения по ОУР не существует. Из-за нехватки ресурсов, необходимых для создания специальной функции по управлению рисками, ее пришлось осуществлять в рамках регулярной деятельности других департаментов/программ.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
Структура «ООН-женщины»	<ul style="list-style-type: none"> Структура «ООН-женщины» стала организацией — участницей ОИГ в 2012 году. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика, система и оперативные руководящие принципы ОУР утверждены в 2014 году. ОУР увязано с системой внутреннего контроля и стратегическим планированием. 		<ul style="list-style-type: none"> Комитет по управлению рисками, состоящий из соответствующих директоров класса Д-2 и 2 региональных директоров (ежегодно ротируются), возглавляется помощниками Генерального секретаря. Самым старшим должностным лицом, отвечающим за управление рисками, является Директор Отдела по вопросам стратегии, планирования ресурсов и эффективности (класса Д-2), который подчиняется помощнику Генерального секретаря по вопросам управления ресурсами, обеспечения устойчивости и партнерства и заместителю Исполнительного директора Структуры «ООН-женщины». В подразделении по ОУР работает один специалист по ОУР (класса С-3), который занят этим половину своего рабочего времени и подчиняется директору Отдела по вопросам стратегии, планирования ресурсов и эффективности. Никаких других экспертов по ОУР нет. Сеть координаторов по вопросам рисков существует на уровне штаб-квартиры (8), регионов (6) и стран (70).

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ВПП	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на стадии планирования. Политика ОУР была впервые утверждена в 2005 году. Система ОУР разрабатывалась в течение 2009–2010 годов и должна была быть внедрена во второй половине 2010 года. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была утверждена в 2005 году и обновлена в 2015 и 2018 годах. Заявление о приемлемых параметрах риска было впервые распространено в 2012 году и потом обновлялось в 2016 и 2018 годах. ОУР увязано с системой подотчетности и системой внутреннего контроля. 	<ul style="list-style-type: none"> Принят поэтапный подход. Страновые отделения вызвались применить его в порядке эксперимента. 	<ul style="list-style-type: none"> Комитет по надзору и политике, возглавляемый Исполнительным директором, отвечает за обеспечение эффективного управления рисками. Главный сотрудник по рискам (класса Д-1) в отделе, специально занимающимся ОУР, подчиняется главному финансовому сотруднику/помощнику Исполнительного директора по управлению ресурсами. Отдел насчитывает 19 сотрудников (1 сотрудник класса Д, 9 сотрудников категории специалистов, 2 сотрудника категории общего обслуживания и 7 консультантов). Существует сеть координаторов по вопросам эффективности и управления рисками (в штаб-квартире, региональных бюро и страновых отделениях) и советников по вопросам рисков и соблюдения требований (2 в региональных бюро и 32 в страновых отделениях).
<i>Прочие органы/структуры Организации Объединенных Наций</i>				
МТЦ	<ul style="list-style-type: none"> МТЦ стал организацией — участницей ОИГ в 2012 году. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика и руководящие принципы внедрения ОУР были утверждены в 2018 году и обновлены в 2019 году. Система ОУР была утверждена в 2019 году. 		<ul style="list-style-type: none"> Функция ОУР возложена на Комитет старших руководителей, председателем которого является Исполнительный директор (в ранге помощника Генерального секретаря).

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ЮНЭЙДС	<ul style="list-style-type: none"> • ЮНЕЙДС стала организацией — участницей ОИГ в 2012 году. 	<ul style="list-style-type: none"> • Распространено заявление о приемлемых параметрах риска. • Система ОУР увязана с системой внутреннего контроля, делегированием полномочий, управлением по результатам и стратегическим планированием. • Политика и система ОУР были утверждены в 2013 году и обновлены в 2017 году. • Оперативные руководящие принципы были утверждены в 2017 году и обновлены в 2019 году. • Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, управлением по результатам и стратегическим планированием. 		<ul style="list-style-type: none"> • Специальная функция ОУР возложена на советника по развитию системы планирования и контроля (в должности класса С-3) в Секции стратегического планирования, показателей работы и общих принципов управления Канцелярии Исполнительного директора, который подчиняется начальнику Секции стратегического планирования, показателей работы и общих принципов управления (С-5). • Нет ни подразделения по ОУР, ни каких-то других экспертов по ОУР. • Комитет по управлению рисками, возглавляемый заместителем Исполнительного директора по руководству и управлению, состоит из директоров и руководителей секций на должностях класса Д-1 и С-5. • Имеется связанная с ОУР конкретная должность старшего советника по управлению рисками и соблюдению требований (С-5). Занимающий эту должность сотрудник подчиняется Директору Департамента планирования, финансов и подотчетности (Д-1). • Недавно созданная группа по управлению рисками и соблюдению требований в составе

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
				<p>3 сотрудников, посвящающих часть своего времени ОУР, будет полностью функционировать в 2020 году. Она подчиняется Директору Департамента планирования, финансов и подотчетности.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Никаких других экспертов по ОУР или сети координаторов по рискам нет.
Специализированные учреждения и МАГАТЭ				
ФАО	<ul style="list-style-type: none"> • ОУР находилось на начальной стадии. ОУР планировалось внедрить в 2010–2011 годах в порядке эксперимента наряду с управлением по результатам. • Никакого директивного документа не было. 	<ul style="list-style-type: none"> • Политика ОУР была утверждена в 2013 году. • Руководящие принципы/процедура были утверждены в 2013 году и обновлены в 2019 году. • Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля и управлением по результатам. 		<ul style="list-style-type: none"> • Комитет по рискам отсутствует. • Старший сотрудник по вопросам стратегии и планирования (С-5), который отвечает за ОУР, подчиняется директору Управления по вопросам стратегии, планирования и управления ресурсами (Д-2). • Сеть координаторов по вопросам рисков есть в штаб-квартире (5 сотрудников категории специалистов) и на региональном уровне (5 сотрудников категории специалистов), которые координируют реестры рисков и оказывают поддержку.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
МАГАТЭ	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальной стадии. Была создана официальная система. Для целей ОУР использовалась цифровая программа ProViS. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика и руководящие принципы ОУР были утверждены в 2012 году и обновлены в 2015 году. Система ОУР увязана с системой подотчетности, управлением по результатам и стратегическим планированием. 		<ul style="list-style-type: none"> Была создана Группа по управлению рисками под председательством общеорганизационного координатора по вопросам управления рисками (С-5) в Канцелярии Генерального директора, в состав которой входят старшие координаторы по программам и другие соответствующие представители (С-5), являющиеся координаторами по вопросам управления рисками на уровне департаментов. Общеорганизационный координатор подчиняется Генеральному директору. Ни подразделения по ОУР, ни каких-то других экспертов по ОУР нет.
ИКАО	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на стадии планирования. Политика должна была быть разработана в 2010 году. Внедрение этой системы было запланировано на 2011 год. 	<ul style="list-style-type: none"> Никакой политики или системы ОУР нет. Реестр корпоративных рисков, анализ выявленных нестыковок, проект плана внедрения, круг ведения координаторов по ОУР и справочно-консультативной группы по ОУР были распространены в 2019 году. Система ОУР увязана с системой внутреннего контроля, управлением по 		<ul style="list-style-type: none"> Подразделения по ОУР или комитета по рискам нет. Главный сотрудник по стратегическому планированию и координации региональных вопросов (С-5) и сотрудник по стратегическому планированию и координации региональных вопросов (С-4) занимаются вопросами ОУР и подчиняются непосредственно начальнику Управления стратегического планирования, координации и партнерских связей (Д-1).

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
МОТ	<ul style="list-style-type: none"> • ОУР находилось на стадии планирования. • Политика ОУР была утверждена в 2009 году. 	<p>результатам и стратегическим планированием.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Политика и оперативные процедуры/руководящие принципы ОУР были утверждены в 2015 году и обновлены в 2018 году. Стратегия внедрения ОУР была утверждена в 2017 году и обновлена в 2019 году. • Распространено заявление о приемлемых параметрах риска. • Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, управлением по результатам, стратегическим планированием, управлением проектами, руководством по закупкам, управлением крупными проектами в области информационных технологий и крупными бизнес-моделями, связанными 	<ul style="list-style-type: none"> • Персонал подразделений штаб-квартиры планировалось обучить до конца 2011 года, а периферийных отделений — начиная с 2011 года. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сеть ОУР состоит из 5 координаторов в штаб-квартире и 7 — в региональных отделениях. • В 2020 году был нанят эксперт по ОУР для содействия продвижению работы по созданию и внедрению эффективной системы ОУР в масштабах всей организации, включая определение четких функций и обязанностей и создание справочно-консультативной группы по ОУР. • Под председательством Казначая и Финансового контролера (в ранге помощника Генерального секретаря) был создан Комитет по управлению рисками, в состав которого входят директора департаментов (Д-2 и Д-1) и начальники секций (С-5). • Старший сотрудник по вопросам рисков (С-5) подчиняется Казначее и Финансовому контролеру. • В штаб-квартире и отделениях на местах существует сеть координаторов по вопросам рисков (в общей сложности 9 координаторов класса С-5).

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ИМО	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальном этапе полномасштабного внедрения с 2009 года после завершения экспериментального проекта. Система управления рисками была утверждена в 2008 году. 	<p>с эксплуатацией зданий и арендой служебных помещений.</p> <ul style="list-style-type: none"> Политика, система и стратегия внедрения ОУР были утверждены в 2007 году и обновлены в 2014 году. Оперативные руководящие принципы были обновлены в 2015 году. Система ОУР увязана с управлением по результатам и стратегическим планированием. 		<ul style="list-style-type: none"> Комитет старших руководителей (Д-2 и Д-1) под председательством Генерального секретаря рассматривает ежегодный доклад о рисках, оценку рисков и меры по их снижению. За ОУР отвечает руководитель аппарата (Д-1) в Административной канцелярии Генерального секретаря. Сеть координаторов по вопросам рисков, деятельность которой координируется Административной канцелярией Генерального секретаря, состоит из 7 координаторов, занимающих должности классов С-2–Д-1.
МСЭ	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на стадии обсуждения. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика, система и процедуры/руководящие принципы ОУР были утверждены в 2017 году. Распространено заявление о приемлемых параметрах риска. Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, управлением по результатам и стратегическим планированием. 		<ul style="list-style-type: none"> Нет конкретного сотрудника, подразделения или комитета по рискам, которые отвечали бы за ОУР. ОУР рассматривается Межсекторальной координационной целевой группой под председательством заместителя Генерального секретаря. Шесть координаторов по вопросам рисков на должностях класса С-4 и С-5 посвящают часть своего времени ОУР.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ЮНЕСКО	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальной стадии. ОУР внедрялось постепенно с 2008 года под надзором Комитета по управлению рисками. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была утверждена в 2017 году и обновлена в 2019 году. Система, стратегия внедрения и оперативные процедуры/руководящие принципы ОУР были обновлены в 2019 году. В 2010 году был выпущен учебный справочник ЮНЕСКО по управлению рисками. Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, управлением по результатам и стратегическим планированием. 		<ul style="list-style-type: none"> За ОУР отвечает Комитет по программе и операциям, возглавляемый заместителем Генерального директора. Новое подразделение по ОУР было создано в 2019 году и состоит из 2,5 сотрудников, работающих в эквиваленте полного рабочего дня, во главе со старшим исполнительным сотрудником (С-5) в Секторе администрации и управления, который подчиняется непосредственно заместителю Генерального директора по вопросам администрации и управления. В штаб-квартире и на местах существует сеть координаторов по вопросам рисков.
ЮНИДО	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальной стадии. На первом этапе в 2009 году главное внимание было сосредоточено в основном на обучении руководителей старшего звена методам повышения уровня информированности о рисках и их выявления. Выработку политики ОУР планировалось завершить в рамках стратегии ОУР, которую планировалось 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была утверждена в 2013 году. Система и руководящие принципы внедрения ОУР были утверждены, соответственно, в 2018 и 2019 годах. Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий и управлением по результатам. 		<ul style="list-style-type: none"> В состав Комитета по управлению рисками, возглавляемого координатором по вопросам управления рисками и повышения устойчивости функционирования (Д-1), входят директора департаментов (Д-1) Координатор по вопросам управления рисками и повышения устойчивости функционирования является самым старшим сотрудником, отвечающим конкретно за ОУР, и председательствует в Комитете.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
<p>ЮНВТО</p> <p>ВПС</p>	<p>разработать в течение 2010 года.</p> <ul style="list-style-type: none"> ОУР еще не рассматривалось. В июне 2010 года ВПС провел оценку рисков при содействии консультационной компании со стороны. Главные выводы должны были лечь в основу разработки политики ОУР. 	<ul style="list-style-type: none"> Существуют система внутреннего контроля и стратегическое планирование, увязанные с рисками и контролем. 		<ul style="list-style-type: none"> Подразделение ОУР состоит из координатора по вопросам управления рисками и повышения устойчивости функционирования и одного старшего консультанта по вопросам координации и управления. Координатор подчиняется Генеральному директору. В 2020 году будет создана сеть координаторов по вопросам рисков, в которую войдут специалисты по связи, отвечающие за риски. Их обязанность будет заключаться в доведении информации о рисках высокой степени до сведения вышестоящей инстанции. Комитета по рискам нет. Контроль за управлением рисками осуществляет Комитет внутренней ревизии. Руководящий комитет Международного бюро обсуждает риски и меры по их снижению. Нет никакого подразделения по ОУР. ОУР относится к сфере ответственности Программы по управлению и внутреннему контролю. Поэтому обязанность управлять рисками возложена на заместителя Генерального директора.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ВОЗ	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальной стадии. Внедрение ОУР началось с одного кластера. Концепцию и систему ОУР предполагалось распространить в будущем на всю организацию, однако никаких конкретных сроков определено не было. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была утверждена в 2015 году. Выпущено Руководство ВОЗ по использованию инструментов управления рисками. Распространено заявление о приемлемых параметрах риска. Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий и управлением по результатам. 		<ul style="list-style-type: none"> Комитет по управлению рисками состоит из директоров (Д-2 и Д-1), а его сопредседателями являются руководитель аппарата и помощник Генерального директора по бизнес-операциям. Подразделением по ОУР является Управление по соблюдению требований, управлению рисками и этике в Канцелярии Генерального директора. В его состав входят директор (Д-1) и 4 сотрудника категории специалистов, занимающихся вопросами соблюдения требований и управления рисками. В каждом региональном отделении имеется еще по 6 профессиональных экспертов по ОУР. Есть сеть назначенных координаторов по вопросам рисков в штаб-квартире (по 12 сотрудников по вопросам управления в каждом отделе), региональные отделения по обеспечению соблюдения требований, координирующие работу региональных комитетов по управлению рисками (6 сотрудников и групп по обеспечению соблюдения требований и управлению рисками (в соответствующих случаях)), а также на страновом уровне (68 местных комитетов по

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ВОИС	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на стадии рассмотрения. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика ОУР была утверждена в 2014 году и обновлена в 2017 году. Руководство для пользователей было утверждено в 2014 году и обновлено в 2019 году. Заявление о приемлемых параметрах риска было рассмотрено государствами-членами и распространено в 2014 году, а затем обновлено в 2019 году. Система ОУР увязана с системой подотчетности, системой внутреннего контроля, делегированием полномочий, управлением по результатам и стратегическим планированием. 		<p>обеспечению соблюдения требований и управлению рисками).</p> <ul style="list-style-type: none"> Группа по управлению рисками, возглавляемая Генеральным директором, состоит из помощников Генерального директора и сотрудников класса Д-2 и Д-1 и проводит свои заседания ежеквартально. Директор по планированию и финансированию программ (Д-2) является самым старшим должностным лицом, на которого возложена функция ОУР, и подчиняется помощнику Генерального директора. Ответственность за ОУР возложена на Канцелярию Контролера, в которой работают 4 сотрудника. Кроме того, в другом подразделении имеется сотрудник по информационным рискам (С-4), который подчиняется главному сотруднику по вопросам безопасности. На уровне штаб-квартиры существует сеть из 14 координаторов по секторальным рискам.

Организация	Политика/система		Организационная структура	
	2010 год	2019 год	2010 год	2019 год
ВМО	<ul style="list-style-type: none"> ОУР находилось на начальной стадии. Оценки рисков и департаментские реестры рисков были подготовлены в 2009 году. Всеобъемлющее ОУР предполагалось внедрить при наличии средств. Была создана система управления рисками, но никакой политики в этой области не проводилось. 	<ul style="list-style-type: none"> Политика и система ОУР были утверждены в 2013 году. Имеются постоянно действующие инструкции по вопросам финансов, бюджета, внутреннему надзору и этики, которые способствуют ОУР. Система ОУР увязана с управлением по результатам и стратегическим планированием. 	<ul style="list-style-type: none"> В Управлении стратегического планирования в 2009 году был назначен сотрудник по стратегическому планированию и управлению рисками (класса С-5). 	<ul style="list-style-type: none"> Комитет по управлению рисками, возглавляемый помощником Генерального секретаря и состоящий из директоров департаментов (Д-2), не собирался с 2018 года. Высшим должностным лицом, ответственным за ОУР, является помощник Генерального секретаря. Ни подразделения по ОУР, ни каких-то других экспертов по ОУР нет. Ответственность за управление рисками лежит на сотрудниках первой линии обороны как на ответственных за риски. Однако за процесс ОУР отвечают сотрудники второй линии обороны.

Источник: Данные по 2010 году см. JIU/REP/2010/4, приложение III; сведения за 2019 год взяты из ответов на вопросники ОИГ.

Приложение III

Надзор со стороны директивных/руководящих органов и комитетов по ревизии и надзору

Организация	Директивный/руководящий орган		Комитет по ревизии и надзору		
	Рассматривает ОУР на официальных сессиях	Рассматривает ОУР на неофициальных сессиях	Круг ведения включает надзор за ОУР	Рассматривает реестры рисков	Готовит отчет по ОУР
<i>Секретариат Организации Объединенных Наций; его департаменты и управления</i>					
ООН	Ежегодно	Неприменимо			
ЮНКТАД	Нет	Да ^a			
ЮНЕП	Нет	Неприменимо	Да	Да	Да
ООН-Хабитат	Нет	Неприменимо			
УНП ООН	Нет	Нет			
<i>Фонды и программы</i>					
ПРООН	Да ^b	Неприменимо	Да	Да	Да
ЮНФПА	Да ^c	Нет	Да	Да	Нет
УВКБ	Ежегодно	Неприменимо	Да	Да	Нет
ЮНИСЕФ	Да ^d	Нет	Да	Нет	Нет
ЮНОПС	Да ^e	Неприменимо	Да	Нет	Нет
БАПОР	Два раза в год и ежегодно	Нет	Да	Нет	Нет
Структура «ООН-женщины»	Ежегодно ^f	Да ^g	Да	Да	Да
ВПП	Ежегодно	Да ^h	Да	Да	Да
<i>Прочие органы/структуры Организации Объединенных Наций</i>					
МТЦ	Два раза в год	Да ⁱ	Да	Да	Да
ЮНЭЙДС	Ежегодно ^j	Неприменимо	Комитета по ревизии/надзору нет		

Организация	Директивный/руководящий орган		Комитет по ревизии и надзору		
	Рассматривает ОУР на официальных сессиях	Рассматривает ОУР на неофициальных сессиях	Круг ведения включает надзор за ОУР	Рассматривает реестры рисков	Готовит отчет по ОУР
<i>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</i>					
ФАО	Два раза в года ^k	Неприменимо	Да	Да	Нет
МАГАТЭ	Нет	Нет	Комитета по ревизии/надзору нет		
ИКАО	Да ^l	Неприменимо	Да	Нет	Да
МОТ	Раз в два года ^m	Нет	Да	Да ⁿ	Да
ИМО	Раз в два года	Неприменимо	Комитета по ревизии/надзору нет		
МСЭ	Ежегодно ^o	Неприменимо	Нет	Нет	Нет
ЮНЕСКО	Да	Да ^p	Да	Да	Да
ЮНИДО	Да ^q	Неприменимо	Да	Да	Да
ЮНВТО	Нет	Нет	Комитета по ревизии/надзору нет		
ВПС	Да ^r	Неприменимо	Комитета по ревизии/надзору нет		
ВОЗ	Ежегодно	Неприменимо	Да	Нет	Нет
ВОИС	Раз в два года	Неприменимо	Да	Нет	Нет
ВМО	Нет	Да ^s	Да	Да	Да

Источник: На основе ответов на вопросники Объединенной инспекционной группы.

^a В ходе неофициальных брифингов, организуемых руководством для государств — членов ЮНКТАД в среднем дважды в год, ОУР может обсуждаться в различных формах, например в форме результатов любой конкретной ревизии УСВН.

^b Общеорганизационные риски увязываются с главными задачами при проведении ревизии, которые регулярно обсуждаются на ежемесячных совещаниях Группы по вопросам эффективности деятельности организации и Исполнительной группы.

^c ОУР не обсуждается в качестве отдельного пункта повестки дня, но оно фигурирует в контексте последующей деятельности по выполнению рекомендаций Комиссии ревизоров, а также в докладе директора Управления служб ревизии и расследований в рамках заключения по вопросам руководства, управления рисками и контроля в ЮНФПА и последующей деятельности по выполнению рекомендаций по итогам внутренней ревизии.

^d Основные риски включены в годовой финансовый отчет, который является регулярным пунктом повестки дня официальных сессий Исполнительного совета.

^e Управление рисками является неотъемлемой частью взаимодействия организации с Исполнительным советом. Как таковое оно может рассматриваться в качестве сквозного центрального элемента текущих дискуссий и периодических докладов Исполнительному совету. Исполнительный директор ЮНОПС официально выступает перед Исполнительным советом по меньшей мере три раза в год.

^f ОУР обсуждается Исполнительным советом в рамках пункта повестки дня, посвященного вопросам ревизии, хотя оно так и не называется. Оно обсуждается в контексте годовых докладов Службы внутренней ревизии, Консультативного комитета по надзору и Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций, и в них представлены соответствующие ответы руководства.

^g Хотя неофициальной сессии специально для обсуждения ОУР не проводится, эта тема часто обсуждается в связи с ежегодными докладами Службы внутренней ревизии, Консультативного комитета по надзору и Комиссии ревизоров Организации Объединенных Наций.

^h Исполнительный совет ВПП рассматривает вопрос об осуществлении политики общеорганизационного управления рисками в рамках Программы не реже одного раза в год, а также проводит дополнительные специальные неофициальные консультации с Исполнительным советом не реже одного раза в год.

ⁱ МТЦ проводит неофициальные сессии Консультативного комитета Целевого фонда МТЦ; одна из них, посвященная управлению рисками, должна была состояться в декабре 2019 года.

^j И да, и нет: риск был включен в пункт повестки дня по финансовому отчету, который включает конкретный отчет внешних и внутренних ревизоров.

^k Управление рисками не является отдельным пунктом повестки дня, а регулярно обсуждается в рамках пунктов повестки дня, касающихся ревизии и финансовой отчетности, Финансового комитета. Дискуссии сосредоточены на ходе внедрения ОУР и не включают обзор основных рисков.

^l Руководящий орган рассматривает общеорганизационные риски три раза в год.

^m В программе и бюджете на двухгодичный период подробно излагаются основные риски для получения выгод и осуществления мероприятий, изложенных в этом документе. Риски обсуждаются в рамках обсуждения программы и бюджета.

ⁿ Управление рисками является постоянным пунктом повестки дня на заседаниях Комитета по надзору. Его членам предоставляется Реестр стратегических рисков, и они комментируют его.

^o В рамках ежегодного обзора оперативных планов информация о рисках доводится до сведения членов и с ними проводятся консультации. Секторальные консультативные группы имеют возможность проводить их обзор, а Совет проводит окончательный обзор рисков и мер по их снижению. Стратегические риски пересматриваются каждые четыре года при разработке Стратегического плана.

^p Это будет необходимо, поскольку ЮНЕСКО намерена обратиться к Исполнительному совету с заявлением о приемлемых параметрах риска (по состоянию на первый квартал 2020 года оно не было запланировано).

^q Управление рисками является темой постоянных обсуждений на официальных сессиях с рассмотрением периодических докладов о ходе внедрения ОУР, которые представляются организацией.

^r В случае необходимости.

^s Реестр рисков, связанных с реформой, ежеквартально рассматривается Целевой группой Исполнительного совета по реформе конституционных органов.

Приложение IV

Перечень неофициальных рекомендаций

Глава II: Основные сведения об общеорганизационном управлении рисками в организациях системы Организации Объединенных Наций

Контрольный параметр 1. Утверждение политики и/или системы управления рисками на систематической основе и в масштабах всей организации, увязанных со стратегическим планом организации

1. Инспекторы настоятельно рекомендуют тем структурам Организации Объединенных Наций, которые еще не утвердили политику и/или систему ОУР, сделать это. Тем организациям, которые утвердили политику и/или систему ОУР, рекомендуется осуществлять их обзор, вносить в них необходимые коррективы и актуализировать их для обеспечения того, чтобы ОУР было увязано со стратегическим планом организации, отражало его и учитывало возникающие вопросы и изменения в оперативной обстановке (п. 31).

Глава III: Общеорганизационное управление рисками как инструмент подотчетности

Контрольный параметр 2. Официально определенная внутренняя организационная структура ОУР с распределением функций и обязанностей

2. Организациям, которые осуществляют масштабные операции на местах и которые не создали еще сеть координаторов по вопросам рисков, следует рассмотреть вопрос о создании такой сети на всех уровнях — от штаб-квартиры до отделений на местах, — с тем чтобы обеспечить надлежащее выявление и учет рисков, существующих на местах (п. 39).

3. Для обеспечения ясности и согласованности назначение координаторов по вопросам рисков должно подкрепляться утверждением круга ведения с определением их функций и обязанностей. В большинстве случаев возложение на сотрудника функций координатора по вопросам рисков означает возложение на него дополнительных обязанностей, поэтому обязанности координаторов по вопросам рисков должны отражаться в их служебной аттестации, с тем чтобы обеспечить их приверженность порученному делу и подотчетность (п. 41).

4. Ответственный за ОУР должен быть в таком ранге, чтобы он мог обращаться к руководству старшего звена и имел полномочия на коммуникацию в рамках всей организации и принуждение к действиям, и это отражало бы значимость и уровень делегированных полномочий, связанных с этой функцией (п. 44).

5. Важно отметить, что главная ответственность за выявление рисков и управление ими должна лежать на руководителях среднего звена и ответственных за риски, а не на отдельном лице или структуре, на которые возложена функция ОУР (п. 46).

6. В связи с этим управление рисками должно быть увязано с системами служебной аттестации, используемыми в отношении исполнительных глав и руководителей старшего звена (п. 56).

7. Для обеспечения прозрачности и подотчетности функции и обязанности ответственных за риски в рамках ОУР должны быть отражены в системах их служебной аттестации. Это может также способствовать дальнейшей интеграции ОУР в рамках организации (п. 59).

8. Как минимум, соответствующие сотрудники на всех уровнях должны знать, какую линию обороны они занимают, и понимать свои функции и обязанности с точки зрения ОУР, с тем чтобы обеспечивать выявление рисков и надлежащее управление ими на систематической и скоординированной основе (п. 65).
9. Управление рисками должно рассматриваться в качестве одного из основных деловых качеств соответствующих сотрудников на всех уровнях (п. 66).

Контрольный параметр 3. Культура управления рисками, которая формируется тоном, задаваемым сверху, при полной приверженности, демонстрируемой на всех уровнях организации

10. В целях поддержки и интеграции ОУР исполнительным главам следует задавать сверху такой тон, который способствовал бы внедрению этой системы в масштабах всей организации, демонстрировал бы ее пользу и важность и открывал бы перед сотрудниками возможность обеспечивать ее закрепление за счет своей существенной вовлеченности в процессы и методы ОУР (п. 78).

Контрольный параметр 4. Вовлеченность директивного/руководящего органа в ОУР на должном уровне

(Неофициальной рекомендации по этому контрольному параметру не вынесено.)

Глава IV: Интеграция и встраивание процессов и процедур общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 5. Интеграция управления рисками с основными стратегическими и операционными бизнес-процессами

11. Ключевой показатель по этому контрольному параметру заключается в том, что политика и система ОУР должны быть тесно увязаны со стратегией организации и всеми ее бизнес-процессами и процессом планирования, а также с ее схемой результатов (п. 101).
12. Интеграция ОУР в планирование на уровне стратегии, бизнес-процессов и оперативной деятельности требует, как показывает контрольный параметр 3, убедительного тона, задаваемого сверху, а также инвестиций и конкретных обязательств в отношении обновления и/или совершенствования платформ и процессов, которые помогли бы встраивать ОУР в осуществляемые в организации процессы планирования, принятия решений и формирования организационной культуры (п. 112).

Контрольный параметр 6. Налаженные систематические, последовательные и динамичные процессы управления рисками

13. Процессы ОУР должны включать в себя канал обратной связи, чтобы причастные к ним сотрудники организации могли видеть, каким образом информация о рисках, которую они собирают, обобщают и сообщают, может быть полезной для принятия в инициативном порядке взвешенных решений, эффективного управления ресурсами и осуществления программ (п. 119).
14. Процессы ОУР должны не только быть адаптированы к бизнес-модели организации, но и характеризоваться динамичностью и адаптивностью, чтобы отражать главные задачи ОУР и его пользу (п. 123).

Контрольный параметр 7. Эффективное использование информационно-технологических систем и инструментов для общеорганизационного управления рисками

15. В идеале ОУР должно включать в себя всеобъемлющую систему с соответствующими инструментами, которые применяются для отслеживания и мониторинга рисков в масштабах всей организации и являются частью более крупной

платформы, связанной с другими системами, с тем чтобы эти процессы можно было рационализировать и интегрировать (п. 125).

16. Инспекторы рекомендуют налаживать диалог между организациями системы Организации Объединенных Наций со схожими бизнес-моделями в целях обмена опытом и методами в отношении платформ ОУР и того, как они сопрягаются с другими информационными системами (п. 134).

Контрольный параметр 8. Наличие планов налаживания коммуникации и обучения в целях обеспечения осведомленности о существующих рисках, проведения политики управления ими и создания потенциала для внедрения общеорганизационного управления рисками

17. Кроме того, важное значение для эффективного внедрения и интеграции ОУР имеет наличие всеобъемлющего плана налаживания обучения и коммуникации по ОУР, который следует адаптировать к размерам и сфере деятельности организации, а также к ее подходу к ОУР (п. 140).

Контрольный параметр 9. Периодический и структурированный обзор эффективности внедрения ОУР в целях постоянного совершенствования

18. По мнению Инспекторов, разработанная Целевой группой эталонная модель зрелости является для каждой организации полезным руководством в деле выявления нестыковок и определения желаемой стадии зрелости. Для получения представления о ходе достижения желаемой стадии зрелости ОУР рекомендуется проводить периодическую самооценку (п. 146).

19. Как только организация приступает к осуществлению своей политики ОУР, следует начинать поощрять и поддерживать периодические и независимые оценки эффективности политики и связанных с ней процессов, проводимые ревизорами, специалистами по оценке или другими независимыми консультантами. Результаты таких оценок должны становиться предметом обзора и рассмотрения директивными/руководящими органами (п. 152).

Глава V: Межучрежденческое сотрудничество и координация в деле общеорганизационного управления рисками

Контрольный параметр 10. Межучрежденческое сотрудничество и координация в целях систематического обмена знаниями и управления общими и/или общесистемными рисками Организации Объединенных Наций

20. ОИГ предлагает преобразовать Целевую группу в постоянный механизм Комитета высокого уровня по вопросам управления КСР, который продолжил бы свою работу по поддержке специалистов по рискам и усилий по выработке в масштабах всей системы политики и методов ОУР (п. 162).

21. Результаты работы Целевой группы по этому направлению должны учитываться Группой Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию при учете общих рисков на страновом уровне в целях содействия усилиям по реформированию Организации Объединенных Наций, а также Комитетом высокого уровня по вопросам управления КСР при учете более широких общесистемных рисков, с которыми сталкивается система Организации Объединенных Наций в целом (п. 169).

Приложение V

Обзор мер, которые необходимо принять организациям-участницам по рекомендациям Объединенной инспекционной группы

JIU/REP/2020/5

Доклад	Ожидаемый результат	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы															Специализированные учреждения и МАГАТЭ														
		КСР	Организация Объединенных Наций	ЮНЭЙДС	ЮНКТАД	МТЦ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	ООН-Хабитат	УВКБ	ЮНИСЕФ	УНП ООН	ЮНОПС	БАПОР	«ООН-Женщины»	ВПП	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС	ВМО	
Доклад	Для принятия мер	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Для информации	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендация 1	a		Д	Д	Д		Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д
Рекомендация 2	a, f		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 3	b, c, f		И	И	И		И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И	И
Рекомендация 4	a, c		Д	Д	Д		Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д	Д

Условные обозначения: Д: рекомендация для принятия решения директивным органом; И: рекомендация для принятия мер исполнительным главой.

: рекомендация не предполагает принятия мер данной организацией.

Ожидаемый эффект: а: повышение уровня прозрачности и подотчетности; b: распространение полезного/передового опыта; c: укрепление координации и сотрудничества; d: повышение слаженности и согласованности действий; e: усиление контроля и соблюдения требований;

f: повышение эффективности; g: значительная экономия финансовых средств; h: повышение результативности; i: прочее.

* Согласно перечню в документе ST/SGB/2015/3.