|  |  |
| --- | --- |
| **СОВЕТ 2020** |  |
|  |  |
|  |  |
| **Пункт повестки дня: ADM 32** | **Пересмотр 1**  **Документа C20/61-R** |
| **5 октября 2020 года** |
| **Оригинал: английский** |
| Отчет Генерального секретаря | |
| Отчет о выполнении плана действий по управлению рисками | |

|  |
| --- |
| Резюме  В настоящем документе представляется промежуточный отчет о выполнении плана действий по укреплению системы управления рисками МСЭ, подготовленный в дополнение к отчету о ходе работы, который представлен в Документе CWG-FHR-11/12.  В приложениях к настоящему отчету содержатся политика МСЭ в области управления рисками и заявление МСЭ о готовности к принятию рисков.  Необходимые действия  Совету предлагается **рассмотреть** настоящий отчет, **утвердить** рекомендации, а также **рассмотреть** и **утвердить** представленные в приложении пересмотренные политику в области управления рисками и заявление МСЭ о готовности к принятию рисков.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Справочные материалы  *Документ [CWG-FHR-11/12](https://www.itu.int/md/S20-CWGFHR11-C-0012/en) (Отчет о ходе работы по укреплению системы управления рисками МСЭ: план действий); Документы [C17/74](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0074/en) (Политика в области управления рисками МСЭ); [C17/73](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0073/en) (Заявление МСЭ о готовности к принятию рисков) Совета* |

# 1 Промежуточный отчет о выполнении плана действий по укреплению системы управления рисками МСЭ

1.1 После одобрения плана действий РГС-ФЛР в феврале 2020 года Комитет высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) в марте 2020 года издал директивную записку об интегрировании управления рисками, которая была принята во внимание при осуществлении плана. Кроме того, содействие в реализации проекта оказывает старший внешний консультант с целью обеспечить качество и гарантировать, что при реализации плана действий будут учтены передовые стратегии в области управления рисками, опробованные другими организациями.

|  |  |
| --- | --- |
| Пункт плана действий/достигнутый прогресс | Сроки |
| 1 Все организационные и оперативные подразделения, которые должны быть задействованы в процессе управления рисками  − Проводились организационные собрания с участием более чем 20 ключевых заинтересованных сторон, в том числе координаторов (бюро, региональные отделения, департаменты Генерального секретариата, в т. ч. финансов, людских ресурсов, информационных систем, внутреннего аудита), на которых представлялись цели плана действий и его ожидаемые результаты в срок до сессии Совета 2020 года и до конца 2020 года. Замечания и предложения участников приняты во внимание.  − Предлагаемые пересмотренные документы (в особенности в отношении действий 2, 3, 5 и 6, ниже) были направлены заинтересованным сторонам с просьбой представить отзывы.  − Этот репрезентативный подход будет продолжать применяться на всем протяжении осуществления проекта. | До конца 2020 г. |
| 2 Реестры рисков, которые необходимо разработать для организации в целом, оценка и классификация этих рисков  − От организационных структур были получены предварительные реестры рисков и планы по уменьшению рисков.  − Разрабатывается новая форма реестра рисков, включающая указание причин и последствий риска, а также имеющихся средств контроля и их эффективности в оценке остаточного риска.  − Форма реестра рисков и соответствующие данные о деятельности, касающиеся управления рисками, включены в новый справочник по управлению рисками, работа над которым находится в завершающей стадии. Этот справочник будет необходим для содействия в проведении учебных мероприятий, запланированных в ближайшие несколько недель (в особенности в отношении пп. 4, 8 и 9, ниже).  − Выявление и оценка рисков будут проводиться с применением новых реестров рисков в рамках следующих Стратегического и Оперативных планов. | До сессии Совета 2020 г./ осуществляется |
| 3 Создание внутренней структуры по управлению рисками  − С учетом передового опыта, изложенного в результатах Обзора Целевой группы КВУУ по управлению рисками (март 2019 г.), который проводился в 25 организациях системы ООН, а также отзывов, полученных от ключевых заинтересованных сторон (см. действие 1, выше), рекомендуется укреплять структуру по управлению рисками. В основе работы по укреплению лежит интеграция функции по вопросам рисков и внутреннему контролю, осуществляющей надзор за процессом управления рисками, и подотчетности второй линии защиты. Данная функция, имеющая целью управление рисками и внутренний контроль, отвечает за координацию процессов управления рисками и внутреннего контроля, а также их постоянное усовершенствование, включая систему, политику и справочник по управлению рисками.  − С учетом обязанностей, возложенных на функцию по вопросам рисков и внутреннему контролю, и структуры по управлению рисками, существующей в организации, была соответствующим образом скорректирована роль Межсекторальной целевой группы по координации (ЦГ-МСК), с тем чтобы проводить консультации по рекомендациям, вырабатываемым функцией по вопросам рисков и внутреннему контролю. С одной стороны, в соответствии с предложениями, выдвинутыми службой по вопросам рисков и внутреннему контролю, ЦГ-МСК рассмотрит систему, политику и справочник по управлению рисками и подготовит рекомендации для утверждения Координационным комитетом (КК) через Руководящую координационную группу (РКГ). С другой стороны, она будет на регулярной основе рассматривать умеренные межсекторные риски, тогда как риски для отдельных секторов по-прежнему будут рассматриваться на уровне Бюро.  − Наконец, КК РКГ будет на регулярной основе рассматривать риски высокого уровня и принимать решения, касающиеся управления рисками, с тем чтобы обеспечить четкую позицию на уровне высшего руководства для поощрения культуры ответственного и эффективного управления рисками. | До сессии Совета 2020 г. |
| 4 Целенаправленная работа по усовершенствованию подотчетности персонала на всех уровнях в отношении управления рисками  − Будут проводиться учебные занятия и семинары-практикумы по методам интегрирования управления рисками и внутреннего контроля в бизнес-процессы организации. Эта работа будет проводиться в четвертом квартале 2020 года с использованием нового реестра рисков и нового справочника по управлению рисками в качестве руководства. Семинары-практикумы будут согласовываться с текущим процессом по рассмотрению общих принципов подотчетности и прозрачности МСЭ. | До конца 2020 г. |
| 5 Налаживание более систематического процесса управления рисками  − Политика в области управления рисками и заявление о готовности к принятию рисков были пересмотрены с целью обеспечить более систематический процесс выявления, оценки и управления рисками. Они были сжаты до ключевых принципов, а все данные о деятельности, касающиеся управления рисками, будут включены в новый справочник по управлению рисками.  − Единство подхода и методики, применяемых для управления рисками в рамках различных проектов (управление, ориентированное на результаты; управление проектами; управление обеспечением непрерывности деятельности, управление в кризисных ситуациях) и операций (в том числе при помощи общего реестра рисков).  − Поощрение управления возможностями, прогнозирования и инноваций вместо подхода, направленного лишь на предотвращение ущерба и реагирование на проблемы по мере их появления.  − Более масштабная работа по обеспечению согласованности в вопросах готовности к принятию рисков, категорий и последствий, обеспечение взаимосвязанности управления рисками и перспектив МСЭ, а также его готовности к принятию рисков в ключевых областях.  − Систематическая интеграция отчетов о рисках, представляемых высшему руководству организации для принятия решений.  − Согласованность с системой подотчетности организации (нынешняя система представлена в Документе [C20/43](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0043/en)) будет обеспечиваться в ходе процесса пересмотра Принципов подотчетности и прозрачности МСЭ.  − Модель "трех линий защиты" включена в политику в области управления рисками в качестве надежной основы для процессов управления рисками и руководства. | До сессии Совета 2020 г. |
| 6 Рассмотрение эффективности внутреннего контроля  − Разрабатывается новая форма реестра рисков, в которой будут указываться имеющиеся средства контроля и их эффективность в оценке риска. После тренировочных занятий и семинаров-практикумов продолжится работа по обеспечению согласованности, в особенности путем интеграции ключевых средств контроля из автоматизированных процессов SAP. | До сессии Совета 2020 г./ осуществляется |
| 7 Разработка информационной панели по вопросам управления рисками с использованием нового реестра рисков  − Будет развернута информационная панель по вопросам управления рисками (с использованием инструментов сбора, обработки и анализа деловой информации) для мониторинга и размещения информации, касающейся управления рисками; панель будет оснащена видеоинтерфейсом, позволяющим ориентироваться в реестрах рисков организации. | До IV кв. 2020 г. |
| 8 Укрепление потенциала персонала в области управления рисками  − Пункт плана действий будет выполняться в сочетании с пунктом 4, выше; учебные занятия и семинары-практикумы по вопросам управления рисками будут использоваться для повышения осведомленности и укрепления потенциала руководителей в области управления рисками. | До конца 2020 г. |
| 9 Целенаправленная работа по внедрению управления рисками в систему управления показателями работы персонала  − Разработка комплексных процессов, систем и инструментов, позволяющих оперативным группам понимать свои возможности и контролировать соответствующие риски, будет способствовать внедрению аспекта управления рисками в деятельность организации.  − Подотчетность в вопросах рисков и способность учесть фактор управления рисками при ежедневном принятии решений в ходе деятельности должны стать ключевым аспектом всех процессов управления конкретными показателями работы.  − Начало этой работе уже было положено благодаря закреплению роли и обязанностей всего персонала в политике в области управления рисками. | До конца 2020 г. |
| 10 Систематическое доведение информации и отчетов о рисках до сведения членов  − Секретариат будет продолжать отчитываться перед РГС-ФЛР о механизмах управления рисками, а отчеты об обновленных реестрах рисков и информационной панели по вопросам управления рисками будут представляться членам. | Осуществляется – сессия Совета 2020 г. |

# 2 Рекомендации

2.1 По итогам промежуточного отчета о выполнении плана действий по укреплению системы управления рисками МСЭ были составлены следующие рекомендации:

1) принять пересмотренную политику МСЭ в области управления рисками (Приложение А к настоящему отчету);

2) принять пересмотренное заявление МСЭ о готовности к принятию рисков (Приложение В к настоящему отчету);

3) создать внутри Генерального секретариата в рамках имеющегося бюджета новый функцию по вопросам рисков и внутреннему контролю; к основным обязанностям этой функции необходимо отнести следующие:

− подготовка для принятия организацией рекомендаций о передовом опыте в области управления рисками и постоянное улучшение среды внутреннего контроля;

− представление рекомендаций о принятии политики в области рисков, заявлений о готовности к принятию рисков, справочников и протоколов для подготовки отчетов, вынесение вопросов подверженности рискам на рассмотрение высшего руководства МСЭ и снятие этих вопросов;

− выработка методики и инструментов для выявления, оценки, мониторинга подверженности МСЭ рискам, в том числе касающимся обеспечения непрерывности деятельности и управления в кризисных ситуациях (проект ORMS), и представления соответствующих отчетов;

− оценка эффективности деятельности (функционируют ли средства контроля эффективно в течение какого-то периода времени, так что их применение действительно приводит к смягчению соответствующего риска(рисков)) средств контроля в соответствии с записью;

− инициирование создания системы общеорганизационного управления рисками и контроля рисков, включая функционирование трех линий защиты, выполнение и применение мер готовности к принятию рисков;

− передовая роль в работе по внедрению аспекта управления рисками в деятельность всей организации и содействие оптимизации инструментов и компетенции в области управления рисками в целях постоянного развития процесса управления рисками в соответствии с ведущим передовым опытом;

− роль координатора по вопросам обмена передовым опытом в области общеорганизационного управления рисками на межучрежденческом уровне, с сочетанием анализа, оценки и принятия решений по вопросам управления рисками безопасности и деловыми рисками;

− налаживание взаимодействия с третьей линией защиты по вопросам корпоративного внедрения управления рисками и реагирование на проверки в сфере управления рисками, которые проводятся внешними сторонами, в том числе внешним аудитором, Объединенной инспекционной группой и донорами;

− обобщение передовых практических методов и опыта в управлении рисками и обеспечении организационной жизнеспособности;

− тесное сотрудничество с координатором ORMS и специалистом по обеспечению непрерывности деятельности и восстановлению систем ИТ после бедствий, работающими под надзором руководителя Отдела охраны и безопасности, ответственного за управление рисками безопасности в рамках Союза.

ПРИЛОЖЕНИЕ A

Политика МСЭ в области управления рисками 2020 года

# 1 Введение

## 1.1 Миссия и стратегические цели МСЭ

Миссия МСЭ состоит в том, чтобы "*пропагандировать приемлемый в ценовом отношении и универсальный доступ к сетям, услугам и приложениям электросвязи/информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), а также их использование в интересах социального, экономического и экологически устойчивого роста и развития‎, содействовать и способствовать такому доступу и использованию*" (Приложение 1 к Резолюции 71 (Пересм. Дубай, 2018 г.)).

МСЭ стремится к выполнению своей миссии, работая над достижением следующих пяти стратегических целей:

− Цель 1 – Рост: предоставить доступ к электросвязи/ИКТ, расширять его и увеличивать использование электросвязи/ИКТ с целью поддержки цифровой экономики и цифрового общества;

− Цель 2 – Открытость: сократить цифровой разрыв и обеспечить широкополосный доступ для всех;

− Цель 3 – Устойчивость: управлять рисками, проблемами и возможностями, возникающими в результате стремительного роста электросвязи/ИКТ;

− Цель 4 – Инновации: создавать возможности для инноваций в области электросвязи/ИКТ в поддержку цифровой трансформации общества;

− Цель 5 – Партнерство: укреплять сотрудничество между членами МСЭ и всеми остальными заинтересованными сторонами в поддержку достижения всех стратегических целей МСЭ.

## 1.2 Цель и задачи политики МСЭ в области управления рисками

Надежная система управления рисками и внутреннего контроля является одним из ключевых элементов системы подотчетности организации. В настоящей политике излагается подход МСЭ к управлению рисками и средствами контроля, которое носит последовательный, ориентированный на обеспечение деятельности характер и направлено на содействие достижению стратегических целей, ожидаемых результатов и задач проекта.

Данный политический документ будет дополнен справочником по управлению рисками, в котором изложены сведения, касающиеся ежедневной деятельности по управлению рисками и средствами контроля в МСЭ. Оба документа, а также заявление о готовности к принятию рисков составляют систему управления рисками МСЭ.

Основные цели политики управления рисками МСЭ заключаются в следующем:

– внедрять управление рисками в бизнес-процессы организации, опираясь на передовой опыт;

– обеспечить достижение целей и задач организации, развивая культуру осознания рисков и организационной устойчивости; и

− поддерживать баланс между инновациями и изменениями и сопряженными с ними рисками в рамках обозначенных границ рисков организации.

## 1.3 Руководящие принципы

Система общеорганизационного управления рисками МСЭ согласуется с разработанной в 2017 году системой общеорганизационного управления рисками КОСТ[[1]](#footnote-1), которая объединяет взаимодействие по вопросам рисков, стратегии, средств контроля и эффективности деятельности. Работа по управлению рисками МСЭ строится на основе пяти компонентов КОСТ:

i) Управление и культура: управление наряду с культурой лежит в основе всех элементов процесса общеорганизационного управления рисками. Управление предусматривает надзорные обязательства и способствует повышению подотчетности по всем "трем линиям защиты" − согласно модели[[2]](#footnote-2), рекомендованной IMAC в 2019 году для принятия МСЭ. Культура находит свое выражение в последующей прозрачности и качестве принятия решений, связанных с рисками.

ii) Определение стратегии и задач: Готовность МСЭ к принятию рисков[[3]](#footnote-3) согласуется с ходом выполнения Стратегического и оперативных планов МСЭ и направлена на выполнение задач в повседневной деятельности и в сфере определения приоритетов.

iii) Эффективность деятельности: МСЭ выявляет и оценивает риски, влияющие на его способность обеспечить выполнение пяти стратегических целей и 24 стратегических целевых показателей, а также десятки операционных рисков, способных снизить потенциал МСЭ по выполнению задач Союза. МСЭ определяет риски, требующие первостепенного внимания, и реагирует на них в соответствии с их серьезностью и с учетом своей готовности к принятию рисков.

iv) Рассмотрение и пересмотр: МСЭ стремится к постоянному улучшению и повышению устойчивости системы управления рисками; ожидается, что условия осуществления контроля в Союзе будут совершенствоваться по мере того, как МСЭ ведет работу по сопряжению своего профиля рисков с готовностью к принятию рисков.

v) Информация, коммуникация и подготовка отчетов: МСЭ адаптирует и постоянно разрабатывает меры готовности к принятию рисков в целях улучшения информирования о рисках и поощрения принятия решений, в большей мере учитывающих риски. Это способствует привитию продуктивной культуры в отношении рисков во всей организации.

# 2 Процесс и методика управления рисками

В качестве первоначального шага риски МСЭ регистрируются в реестре рисков согласно определенной для них перспективе.

## 2.1 Перспектива рисков

Существуют следующие обширные категории рисков – так называемые перспективы:

− **стратегические** риски (например, риски, связанные с экономической обстановкой и конкурентной средой, технологиями и инновациями, международной политической обстановкой, заинтересованными сторонами/донорами, вкладами членов, репутацией);

− **операционные** риски (например, риски, связанные с бизнес-процессами, услугами, партнерами, поставщиками, зданиями, ИТ-инфраструктурой, обеспечением непрерывности деятельности, управлением и надзором);

− **финансовые** риски (например, риски, связанные с финансовой стабильностью и устойчивостью организации: управление денежными средствами и валютные операции, обязательства по линии Фонда медицинского страхования после выхода в отставку (АСХИ), кредиты и контрагенты, управление поступлениями и расходами, финансовая отчетность);

− **фидуциарные** риски (например, риски, связанные со здоровьем, безопасностью и защитой сотрудников, служебным соответствием и нарушением обязательств, мошенничеством и коррупцией).

## 2.2 Оценка рисков

Риск – это сочетание вероятности наступления события и его последствий (степень влияния). Такая оценка проводится всем персоналом на соответствующих уровнях иерархии рисков.

При оценке риска учитываются существующие условия контроля. Вероятность оценивается по шкале согласно специальной матрице по показателю вероятности/частоты, подробно описанному в справочнике по управлению рисками. Влияние оценивается по шкале согласно специальной матрице по показателю перспективы, подробно описанному в справочнике по управлению рисками.

Для упрощения процесса подготовки отчетов риски вносятся на карту масштабов рисков, как описано в справочнике по управлению рисками.

## 2.3 Реагирование на риски

С учетом уровня готовности к принятию рисков реагирование на риски предполагает выбор действия, которое должно быть адекватно данному конкретному риску и может иметь следующие формы:

a) меры по **смягчению**: направлены на уменьшение последствий или вероятности рисков, принимаются на разовой основе и ориентированы на конкретные задачи и сроки; могут способствовать укреплению средств контроля и/или снижению вероятности или последствий рискового события;

b) меры по **передаче**: после выявления риска ответственность за него по-прежнему остается на ответственном за риски, однако управление мерами по смягчению риска передается на соответствующий уровень: другому департаменту, секции, подразделению, или же внешним исполнителям;

c) меры по **принятию**: также существует вариант принятия риска без смягчения, при условии что риск не превышает границ готовности к принятию риска.

Независимо от выбранной меры, необходимо определить адекватные **средства контроля** для данного риска. Они разрабатываются на различных уровнях МСЭ и внедряются с целью обеспечивать адекватную проверку надежности отчетных данных; эффективности и результативности деятельности; соблюдения применимых мер политики, регламентов и правил, а также сохранности ресурсов. Средства контроля могут существовать в различных видах, таких как регламенты и правила; внутренние инструкции и средства контроля в системах на базе информационных технологий. Средства контроля увязываются с рисками, на смягчение которых они направлены. Уровень эффективности средства контроля, устанавливаемый в ходе соответствующей оценки, будет влиять на степень, в какой средство контроля способно смягчить риск, с которым оно увязано.

## 2.4 Утверждение оценки рисков и мер реагирования на риски

Утверждение оценки рисков и мер реагирования гарантирует рассмотрение на соответствующем уровне, а также отражение мер реагирования на риски (смягчения и управления) в планах работы, в зависимости от обстоятельств. Существует следующая процедура утверждения оценки рисков и мер реагирования на риски (подробно приводится в справочнике по управлению рисками): КК РКГ одобряет оценку и меры реагирования в отношении всех рисков, входящих в красную зону на карте масштабов рисков МСЭ; директора бюро одобряют оценку и меры реагирования в отношении рисков для отдельных секторов; а ответственные за риски могут осуществлять управление и принимать меры реагирования в отношении рисков, которые согласно оценке находятся в зеленой зоне, с внесением в реестр рисков без необходимости дополнительного утверждения. В отношении межсекторных рисков проводятся консультации с ЦГ-МСК, а для принятия решений требуется рассмотрение соответствующих вопросов КК РКГ.

## 2.5 Применение мер реагирования

Затем начинают применяться меры реагирования (смягчение и управление); запись о риске обновляется сведениями о снижении рассчитанного риска до уровня остаточного риска (после применения мер смягчения).

## 2.6 Информация и коммуникация

Информирование и коммуникация по вопросам рисков и реагирования на риски обеспечивается при помощи отчетов и информационных панелей, а также путем направления отчетов КК РКГ и Стратегического и оперативных планов Государствам-Членам. Такое информирование способствует регулярному проведению повторных оценок и постоянному мониторингу рисков.

## 2.7 Мониторинг

Меры по мониторингу интегрированы в деятельность в рамках бизнес-процессов МСЭ и осуществляются на комплексной основе, позволяя проводить оценку сохраняющейся актуальности рисков и соответствующих мер реагирования (смягчения и управления).

Существование системы внутреннего контроля ежегодно подтверждается Заключением о внутреннем контроле (SIC).

Настоящая политика будет рассматриваться и обновляться каждые два-три года с учетом появляющегося передового опыта и извлеченных уроков. Обязанность по рассмотрению возлагается на КК РКГ, а принятие окончательного решения – на ГС.

# 3 Роли и обязанности

Модель "трех линий защиты" способствует эффективному управлению рисками благодаря внедрению структурированной системы управления и надзора, уточняющей и разделяющей роли и обязанности на основании следующих принципов:

− первая линия защиты: функции, ответственные за риски и осуществляющие управление рисками;

− вторая линия защиты: функции, осуществляющие надзор и/или специализирующиеся на управлении рисками и обеспечении соответствия;

− третья линия защиты: функции, проводящие независимые проверки.

Так, роли и обязанности в рамках системы управления рисками были соответствующим образом адаптированы с целью обеспечить соответствие модели и согласованность со структурой и механизмами отчетности МСЭ.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование  (Линия защиты) | Роль и обязанности |
| Ответственный за риски  (1-я линия) | Несет ответственность за управление рисками, поскольку наиболее заинтересован в правильном способе устранения рисков, и располагает надлежащим уровнем полномочий для их устранения. Ответственные за риски определяются на уровнях бюро, региональных отделений и Генерального секретариата.  Ответственный за риски должен на регулярной основе в сотрудничестве с координатором выявлять, оценивать риски и предлагать адекватные планы действий по реагированию на риски, при необходимости назначать ответственного за меры реагирования на риски. В координации с координатором и функцией по вопросам рисков и внутреннему контролю ответственный за риски отвечает за передачу вопросов о соответствующих рисках сектора на рассмотрение Директора Бюро; по вопросам межсекторных рисков информируется функция по вопросам рисков и внутреннему контролю, проводятся консультации с ЦГ-МСК, и затем данные вопросы выносятся для принятия решений на уровне КК РКГ. |
| Координатор управления рисками  (1-я линия) | Содействует эффективному процессу управления рисками и контролем, обеспечивая последовательное применение настоящей политики в рамках отведенного ему бюро/регионального отделения/департамента или функции Генерального секретариата, координацию с ответственными за риски и ответственными за меры реагирования на риски, а также должное выполнение поручений функции по вопросам рисков и внутреннему контролю. |
| Ответственный за меры реагирования на риски  (1-я линия) | Отвечает за эффективное осуществление, мониторинг и оценку эффективности выполнения планов по смягчению рисков и средств контроля, за соответствующее обновление оценки рисков, а также за представление отчетов ответственному за риски. |
| Функция по вопросам рисков и внутреннему контролю  (2-я линия) | Отвечает за координацию процессов управления рисками и контролем, а также за их постоянное усовершенствование, включая систему, политику и справочник по управлению рисками. Функция по вопросам рисков и внутреннему контролю отвечает за подготовку отчетов ЦГ-МСК и КК РКГ и за обеспечение адекватного выявления и регистрации в системе управления рисками рисков на уровне организации.  Что касается средств контроля, функция по вопросам рисков и внутреннему контролю отвечает за анализ эффективности деятельности (функционируют ли средства контроля эффективно в течение какого-то периода времени, так что их применение действительно приводит к смягчению соответствующего риска). |
| Директора бюро | Отвечают за рассмотрение и управление рисков на уровне секторов и реагирование на регулярной основе. |
| ЦГ-МСК | Действует как консультативный орган по рассмотрению межсекторных рисков и системы управления рисками. |
| КК РКГ | Регулярно рассматривает риски высокого уровня и принимает решения, касающиеся управления рисками. Рассматривает и утверждает справочник МСЭ по управлению рисками и обеспечивает четкую позицию на уровне высшего руководства в целях поощрения культуры ответственного и эффективного управления рисками. |
| Управление по вопросам этики (2-я линия) | Этические нормы, ценности и принципы, а также Управление по вопросам этики образуют вторую линию защиты (Документ A/72/773 ООН, март 2018 г.). |
| Внутренний аудит (3-я линия) | Третья линия защиты обеспечивается независимыми проверками, которые традиционно осуществляются функциями по внутреннему аудиту, расследованиям и оценке. |

ПРИЛОЖЕНИЕ B

Заявление МСЭ о готовности к принятию рисков

# 1 Введение

Заявление о готовности к принятию рисков является одним из составных элементов комплексной системы управления рисками и в то же время элементом системы подотчетности МСЭ. Система управления рисками Союза включает в себя настоящее Заявление, Политику в области управления рисками и Справочник по управлению рисками и находится в сфере ответственности КК РКГ; за принятие окончательных решений отвечает ГС. Выявление, оценка и устранение рисков представляют собой комплексный процесс управления непредсказуемыми событиями, способными влиять на достижение целей и решение задач, который направлен на содействие принятию обоснованных решений.

В настоящем документе демонстрируется объем и виды рисков, которые готов принимать МСЭ в усилиях по выполнению стратегических и оперативных целей и задач. В нем признается, что различные виды деятельности организации имеют различный уровень риска. Важно отметить, что виды деятельности, сопряженные с высоким риском, будут осуществляться только в тех случаях, когда выгоды перевешивают затраты и деятельность не приводит к увеличению риска до неприемлемого уровня, способного поставить под угрозу выполнение стратегических целей и задач организации или подорвать ее репутацию.

Заявление о готовности к принятию рисков было рассмотрено в соответствии с политикой МСЭ в области управления рисками, на которую опирается стратегическая основа МСЭ, принятая Государствами-Членами в Резолюции 71 (Приложение 1, Пересм. Дубай, 2018 г.).

# 2 Готовность к принятию рисков

Готовность к принятию рисков определяется как объем рисков – на широком уровне, которые организация готова принять в интересах достижения своих стратегических и оперативных целей.

Здесь используются следующие уровни готовности к принятию риска:

− НИЗКАЯ готовность к принятию рисков: области, в которых организация избегает рисков или действует так, чтобы минимизировать вероятность наступления или последствия рискового события. Этот уровень готовности к принятию рисков согласуется с общеорганизационной готовностью к принятию рисков.

− СРЕДНЯЯ готовность к принятию рисков: области, в которых организации необходимо постоянно поддерживать баланс между потенциальными выгодами от принятого решения и затратами при неблагоприятном результате.

− ВЫСОКАЯ готовность к принятию рисков: в конкретных областях организация может решиться на принятие выверенного объема рисков, на основании прогноза, по которому вероятность выгод перевешивает потенциально неэффективное капиталовложение, и если принятое решение не скажется на репутации организации.

Ниже описывается подход Союза к основным операционным и стратегическим рискам. В этом перечне не описываются все направления деятельности МСЭ и не содержатся все потенциальные риски; скорее он дает представление о готовности к принятию рисков в наиболее важных областях. Он отсортирован по параметру перспективы обеспечения согласованности с процессом управления рисками.

Стратегические

− В отношении достижения стратегических целей и решения стратегических задач:

• низкая готовность к принятию рисков, связанных с угрозой эффективному достижению стратегических целей и решению стратегических задач организации;

• высокая готовность к принятию рисков, связанных с инновациями и технологическим прогрессом.

− В отношении последствий для репутации:

• низкая готовность к принятию рисков, которые нанесут значительный вред репутации МСЭ.

Операционные

− В отношении предоставляемых услуг и инфраструктуры:

• низкая готовность к принятию рисков, связанных с качеством услуг, оказываемых клиентам организации; и

• очень низкая готовность к принятию рисков серьезного нарушения безопасности, несанкционированного доступа к конфиденциальной информации (например, к базам данных регистров частот) или ее потери.

Финансовые

− В отношении финансовой отчетности:

• низкая готовность к принятию рисков, связанных с точностью и полнотой финансовых сведений и записей, включая предоставление неполных, неверных или недостаточно подкрепленных финансовых записей.

− В отношении закупок:

• низкая готовность к принятию рисков, связанных со сбоями в закупках, которые способны привести к нерациональным расходам или финансовым потерям для Союза.

Фидуциарные

− В отношении внутреннего управления и средств контроля:

• отсутствует (т. е. имеется нулевая) готовность к принятию рисков в отношении мошенничества, коррупции, незаконной деятельности и ненадлежащего поведения;

• низкая готовность к принятию рисков, связанных с безопасностью, защитой и служебным соответствием персонала.

# 3 Рассмотрение

Настоящий проект заявления о готовности к принятию рисков подготовлен с учетом того факта, что уровень готовности к принятию рисков будет постоянно меняться. Важно, чтобы структура заявления о готовности к принятию рисков позволяла быстро реагировать на любые изменения. Процесс мониторинга и рассмотрения должен быть нацелен на формирование культуры осознания рисков.

Заявление о готовности к принятию рисков рассматривается ежегодно или в случае любых значительных изменений.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Документ Комитета организаций–спонсоров Комиссии Тредуэя (КОСТ) "Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance" ["Общеорганизационное управление рисками: интеграция со стратегией и показателями эффективности"] (www.coso.org). Впервые КОСТ опубликовал документ об интегрированной системе общеорганизационного управления рисками в сентябре 2004 года; последняя версия была опубликована в 2017 году. [↑](#footnote-ref-1)
2. The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, January 2013) [Три линии защиты в эффективном управлении рисками и контроле] были включены в модель управления рисками, надзора и подотчетности ООН. [↑](#footnote-ref-2)
3. См. заявление МСЭ о готовности к принятию рисков, Приложение В. [↑](#footnote-ref-3)