|  |  |
| --- | --- |
| **Совет 2017 Женева, 15–25 мая 2017 года** |  |
|  |  |
|  |  |
| **Пункт повестки дня: ADM 9** | **Документ C17/74-R** |
| **31 марта 2017 года** |
| **Оригинал: английский** |
| Отчет Генерального секретаря | |
| ПРОЕКТ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ МСЭ | |

|  |
| --- |
| Резюме  Следуя резолюциям 151, 71 и 72 ПК, а также рекомендациям Независимого консультативного комитета по управлению (IMAC) и Объединенной инспекционной группы (ОИГ) ООН, МСЭ реализует программу систематического управления рисками как процесс непрерывного совершенствования управленческой практики, направленный на повышение эффективности, прозрачности и подотчетности.  Настоящий документ содержит проект политики управления рисками МСЭ.  Эта политика дополняется отдельным заявлением о готовности к принятию рисков (C17/73), где указана величина и вид риска, который организация готова взять на себя с целью достижения своих стратегических целей и задач, – под этим подразумевается как готовность организации к принятию риска, так и ее терпимость к риску.  Необходимые действия  Совету предлагается **рассмотреть** и **одобрить** проект политики управления рисками МСЭ.  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Справочные материалы  *Резолюции* [*71*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-E.docx) *(Пересм. Пусан, 2014 г.),* [*72*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-E.docx) *(Пересм. Пусан, 2014 г.) и*[*151*](http://web.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/conf/S-CONF-ACTF-2014-MSW-E.docx) *(Пересм. Пусан, 2014 г.) ПК; Обзор управления и администрирования в МСЭ, выполненный ОИГ (*[*ОИГ/2016/1*](https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_1_English.pdf)*);* [*C17/73*](https://www.itu.int/md/S17-CL-C-0073/en) |

# 1 Введение

## 1.1 Миссия и стратегические цели МСЭ

Миссия МСЭ заключается 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" (Приложение 2 к Резолюции 71 (Пересм. Пусан, 2014 г.)).

МСЭ работает над выполнением своей миссии путем достижения следующих четырех стратегических целей:

– цель 1: рост – предоставить доступ к электросвязи/ИКТ, расширять его и увеличивать использование электросвязи/ИКТ;

– цель 2: открытость – сократить цифровой разрыв и обеспечить широкополосную связь для всех;

– цель 3: устойчивость – решать проблемы, связанные с развитием электросвязи/ИКТ;

– цель 4: инновации и партнерство – управлять изменяющейся средой электросвязи/ИКТ, совершенствовать ее и адаптироваться к ней.

## 1.2 Управление рисками в системе управления, ориентированного на результаты (УОР) МСЭ

Основной целью стратегии, планирования и бюджетирования в системе УОР МСЭ является достижение результатов. Мониторинг показателей эффективности наряду с управлением рисками гарантирует, что процессы стратегического, оперативного и финансового планирования основаны на обоснованном принятии решений и правильном распределении ресурсов. Система управления рисками МСЭ получает дальнейшее развитие для обеспечения комплексного подхода к созданию системы УОР МСЭ, закрепленного в стратегическом плане Союза на 2016–2019 годы.

При планировании стратегии МСЭ на 2016–2019 годы были учтены существующие проблемы, изменения и преобразования, которые могут оказать наибольшее влияние на деятельность МСЭ, и определены и рассмотрены ключевые стратегические риски, в соответствии с которыми были разработаны стратегические и оперативные планы.

## 1.3 Цель политики управления рисками МСЭ

Цель этой политики заключается в документировании общей методологии и системы для реализации систематического управления рисками. Конечной целью является облегчение и содействие выявлению рисков, информированию о них и управлению рисками по каналам административной отчетности.

Методология, приведенная в настоящем документе, соответствует передовому опыту, накопленному профессиональными организациями, и специфике МСЭ.

## 1.4 Цели политики управления рисками МСЭ

Основные цели политики управления рисками МСЭ заключаются в следующем:

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

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

## 1.5 Руководящие принципы

Подход МСЭ к управлению рисками обусловлен следующими принципами:

– интеграция в бизнес-процессы: управление рисками не находится в изоляции, а встраивается в существующие бизнес-процессы;

– коллегиальность: регулярные обсуждения управления рисками на всех уровнях – от оперативных подразделений до высшего руководства;

– реагирование на риски: риски не только выявляются, но и вызывают соответствующую реакцию;

– различные риски на разных уровнях: признание того, что разные части организации имеют разные цели и, таким образом, могут сталкиваться с различными рисками; и

– принятие решений по управлению рисками на надлежащем уровне: когда с рисками не удается справиться на одном уровне, они переносятся на следующий и управляются на более высоком уровне.

# 2 Классификация и оценка рисков

## 2.1 Учет риска

Имеются следующие широкие категории рисков:

– стратегические риски: риски, связанные с сокращением возможностей МСЭ по достижению своих стратегических целей; и

– оперативные риски: риски, связанные с сокращением возможностей МСЭ по достижению своих оперативных целей. Ориентировочные широкие категории оперативных рисков:

* организационные (например, риски, которые могут помешать функционированию подразделений или организации важных мероприятий);
* инфраструктурные (например, риски, связанные с цифровой или физической инфраструктурой, обеспечивающей удовлетворение потребностей организации);
* кадровые ресурсы (например, риски, связанные с рабочей силой);
* финансовые ресурсы (например, риски, связанные с финансовой стабильностью организации);
* акционеры/партнеры (например, риски, связанные с неожиданными решениями, чреватыми серьезными последствиями для организации);
* окружающая среда (например, риски, которые могут повлиять на деятельность организации в определенном географическом регионе).

## 2.2 Оценка рисков

Риск – это сочетание возможности наступления события (вероятность) и его последствий (степень влияния). Такая оценка рисков направлена на определение приоритетов или оценку степени риска (критичность). Бюро и Генеральный секретариат оценивают степень рисков с использованием следующей таблицы:

**Таблица степени риска**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Степень влияния** | | |
|  |  | **Низкая** | **Средняя** | **Высокая** |
| **Вероятность** | **Высокая** | **Средний риск** | **Высокий риск** | **Высокий риск** |
| **Средняя** | **Низкий риск** | **Средний риск** | **Высокий риск** |
| **Низкая** | **Низкий риск** | **Низкий риск** | **Средний риск** |

Вероятность и степень влияния измеряются на различных уровнях согласно следующей таблице.

**Вероятность**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Обоснование |
| Низкая | Весьма маловероятное событие |
| Средняя | Вероятное событие |
| Высокая | Весьма вероятное событие |

**Степень влияния риска**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Обоснование |
| Низкая | Слабое влияние на деятельность, репутацию и финансовое положение |
| Средняя | Значительное влияние на деятельность, репутацию и финансовое положение |
| Высокая | Критическое влияние на деятельность, репутацию или финансовое положение – требует немедленного внимания |

## 2.3 Обработка риска

Определение мер по реагированию на риск включает в себя выбор действий, подходящих для данного риска. Существует три возможные реакции на риск:

**– признание:** риск определен, но ввиду его довольно низкого уровня и незначительной степени влияния или потому, что усилия по смягчению последствий превышают значимость самих этих последствий, риск принимается без всяких конкретных мер по его ограничению;

– **смягчение:** риск определен, но уже приняты или принимаются меры по смягчению/избежанию этого риска; и

– **передача:** риск определен, ответственность за этот риск продолжает нести ответственное лицо, но управление мерами по смягчению риска передается на соответствующий уровень: в другой отдел, отделение, секцию, группу или внешнему подрядчику.

# 3 Контроль и надзор

## Рассмотрение и обновление реестра рисков

В МСЭ ведется реестр рисков, а также соответствующих мер по их смягчению. Риски регулярно рассматриваются следующим образом:

– рассмотрение стратегических и оперативных рисков не считается периодическим мероприятием, а интегрировано в основной процесс деятельности МСЭ;

– в рамках разработки оперативных планов (ОП) Бюро и Генеральный секретариат проводят ежегодное рассмотрение оперативных рисков − определяют, анализируют и оценивают существующие или новые риски;

– риски, рассмотренные в ОП секторов и Генерального секретариата, объединяются, и все основные оперативные и стратегические риски коллективно рассматривает высшее руководство; и

– членов информируют об оперативных рисках посредством ОП и консультируются с ними. Консультативные группы Секторов имеют возможность рассмотреть эти риски, а Совет проводит окончательное их рассмотрение и мер по их смягчению, которые необходимо внедрить.

# 4 Роли и обязанности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Роль | Обязанности |
| Ответственный за риски | Несет ответственность за управление рисками, максимально заинтересован в правильном рассмотрении рисков и имеет надлежащий уровень полномочий для их смягчения | – Несет ответственность за общее управление рисками, в том числе решает, когда следует передать риск  – Принимает решение о мерах по смягчению риска  – Выделяет бюджет/ресурсы для принятия мер по смягчению риска  – Управляет процессом (пере)оценки риска  – Управляет процессом отчетности по рискам |
| Координатор управления рисками | Координирует процесс управления рисками в пределах соответствующего Бюро или Генерального секретариата | – Способствует управлению рисками в рамках Бюро или Генерального секретариата  – Ведет и редактирует перечень рисков  – Собирает и передает информацию для рассмотрения руководством и подготовки отчетности по рискам |
| Лицо/подразделение, отвечающее за реализацию мер по смягчению риска | Реализует меры по смягчению риска и докладывает об их реализации ответственному лицу | – Реализует меры по смягчению риска  – Предоставляет данные для рассмотрения руководством и обновления перечня рисков |
| Высшее руководство | Регулярно рассматривает риски и принимает решения, относящиеся к управлению рисками | – Регулярно рассматривает риски в рамках бизнес-процессов организации  – Рассматривает стратегию управления рисками и принимает решения по ее осуществлению |

# 5 Информирование

На всех этапах процесса управления рисками поддерживается связь с внешними (Государства-Члены) и внутренними участниками.

Таким образом, планы по информированию и консультациям разрабатываются на ранней стадии процесса. В них рассматриваются вопросы, касающиеся самого риска, его причин, возможных последствий (если они известны) и мер, принимаемых для обработки риска. Эффективное сочетание внешнего и внутреннего информирования и консультаций гарантирует, что те, кто отвечает за осуществление процесса управления рисками, и участники этого процесса понимают, на какой основе принимаются решения и по каким причинам необходимы те или иные конкретные меры.

# 6 Рассмотрение политики

Политика пересматривается каждые два года после ее создания с учетом передового опыта и извлеченных уроков.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Форма реестра рисков

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Перечень рисков** | | **(Вставить наименование сектора или Генерального секретариата)**  **(в соответствии с оперативным планом на 2017–2020 гг.)** | | | | | | | **Резюме последнего обзора** | |
| **Дата** | **Дата** |
| **Срок исполнения** |  |
| **Направление** | **Описание риска** | **Ответст-венный исполни-тель** | **Вероят-ность** | **Степень влияния** | **Меры по смягчению риска** | | | **Остаточный риск** | **Последующие решения/комментарии** | |
| **Мера** | **Ответст-венный** | **Статус** |
| *Пример:* |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Финансовое | Неспособ-ность членов уплатить начисленные взносы | Руково-дитель FRMD | Средняя | Высокая | Работа с членами (в том числе через систему CRM) | FRMD и SPM (PRM) | Текущий | После принятых мер риск сохраняется, требуется активное управление | Система CRM помогает получить больше сведений по работе с членами и лучше управлять отношениями с ними | |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Глоссарий[[1]](#footnote-1)

**Управление рисками –** согласованный набор мероприятий и методов, используемых для руководства организацией и управления многими рисками, которые могут повлиять на ее способность к достижению своих целей.

**Риск –** "влияние неопределенности на цели", а влияние – это отклонение от ожидаемого с позитивными или негативными последствиями.

**Воздействие** или последствие – результат события, оказывающий влияние на возможность достижения цели.

**Вероятность** — возможность того, что что-то может произойти. Вероятность можно определить или измерить, субъективно или объективно, и выразить качественно или количественно.

**Готовность к принятию рисков –** уровень и тип риска, который организация готова принять или сохранить.

**Реагирование на риск** – принимаемые меры по противодействию выявленным рискам. Организация может реагировать на риск путем его принятия, смягчения или передачи.

**Реестр рисков –** журнал выявленных рисков, который содержит описание каждого из рисков, имя ответственного за риск, вероятность и степень влияния риска, меры по смягчению риска и последующие решения.

**Остаточный риск –** уровень риска, оставшийся после рассмотрения всех имеющихся мер и средств по его смягчению. Остаточный риск указывает на требуемый уровень внимания со стороны руководства.

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

1. Эти определения основаны на Словаре управления рисками ИСО 31000 2009 г. [↑](#footnote-ref-1)