|  |  |
| --- | --- |
| **СОВЕТ 2020 Женева, 9–19 июня 2020 года** |  |
|  |  |
|  |  |
| **Пункт повестки дня: ADM 32** | **Документ C20/61-R** |
| **7 мая 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 будет завершена в ближайшие месяцы. Этот справочник будет необходим для содействия в проведении учебных мероприятий, запланированных до конца 2020 года (в особенности в отношении пп. 4, 8 и 9, ниже).  − Выявление и оценка рисков будут проводиться с применением новых реестров рисков в рамках следующего Оперативного плана. | 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 во втором семестре 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 остаточного риска. Во 2-м семестре 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 III 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;

− 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.

4) Поскольку в Документе [C20/15](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0015/en) "СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ (ORMS)"рекомендуется учредить в рамках имеющегося бюджета отдельную должность специалиста по управлению деловыми рисками, рекомендуется использовать ее в рамках функции по вопросам рисков и внутреннему контролю, в сферу применения которой входит обеспечение непрерывности деятельности и управление в кризисных ситуациях.

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.

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 неотъемлемого риска до уровня остаточного риска (после оценки эффективности средств контроля) и целевого 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 сотрудником 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 сотрудник 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 сотрудника 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. |
| Сотрудник 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. Сотрудник 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, сотрудник по вопросам рисков и внутреннему контролю отвечает за оценку 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. |
| 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 и обозначен на Рисунке 1 зеленой линией.

− СРЕДНЯЯ готовность к принятию рисков: области, в которых организации необходимо постоянно поддерживать баланс между потенциальными выгодами от принятого решения и затратами при неблагоприятном результате. Этот уровень готовности обозначен на Рисунке 1 желтой зоной.

− 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. Этот пороговый уровень обозначен на Рисунке 1 красной линией.

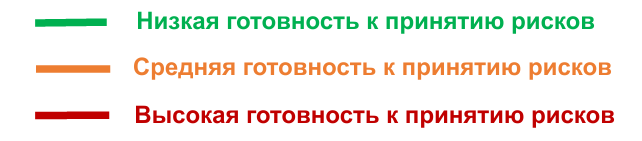
Рисунок 1

Карта готовности МСЭ к принятию рисков



**Вероятность**

**Последствия**



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)