



**Организация Объединенных
Наций по промышленному
развитию**

Distr.: General
11 October 2016
Russian
Original: English

Совет по промышленному развитию

Сорок четвертая сессия

Вена, 22–24 ноября 2016 года

Пункт 4 (е) предварительной повестки дня

Общая стратегия управления рисками

Общая стратегия управления рисками

Доклад Генерального директора

В соответствии с заключением 2016/8, принятым на тридцать второй сессии Комитета по программным и бюджетным вопросам, в настоящем документе представлен доклад о ходе реализации общей стратегии ЮНИДО в области управления рисками и принятии мер по преодолению финансовых и административных последствий выхода государств-членов из Организации.

I. Общая стратегия управления рисками ЮНИДО

1. В первом разделе настоящего документа представлена краткая информация о действующей в ЮНИДО системе оценки и управления рисками, которые могут помешать достижению целей Организации. Во втором разделе рассказывается о мерах, принятых в связи с недавним сокращением членского состава.
2. Основу стратегии ЮНИДО в области управления рисками составляют два бюллетеня Генерального директора – "Система внутреннего контроля (СВН)"¹

¹ DGB/(M).119/Rev.1: Internal Control Framework.

В целях экономии настоящий документ не издается в печатном виде. Просьба к делегатам приносить на заседания свои экземпляры документов.



и "Политика общеорганизационного управления рисками (ОУР)"². Подробную информацию об этих стратегиях можно найти в соответствующих бюллетенях. Обе стратегии разработаны с учетом указаний Комитета организаций – спонсоров Комиссии Тредуэя (КООС), который является ведущим международным органом в данной сфере. При разработке стратегии была учтена текущая практика ЮНИДО в области управления рисками, а также соответствующие принципы, процедуры и стандарты поведения и сделана попытка объединить их в одну слаженную систему. Разработанная таким образом стратегия ОУР обеспечивает всеобъемлющую основу для налаживания общеорганизационного процесса структурированного, комплексного и систематического выявления, анализа, оценки, учета и контроля рисков. Следует заметить, что внедрение стратегии ОУР представляет собой постепенный процесс, а для ее полноценной реализации требуются ресурсы и время. По этой причине Организация намерена периодически отчитываться о ходе осуществления нижеизложенной стратегии ОУР и внесении в нее дальнейших уточнений. В Секретариате планируется создать специальную ведомственную группу, которая будет изучать финансовые и административные последствия выхода государств-членов из Организации для деятельности в областях, перечисленных в разделе II, и которая будет использовать свои выводы для составления комплексного плана реагирования на риски. Отчет о продвижении работы в этой области будет представлен директивным органам на будущих сессиях.

Стратегия ОУР

3. Управление рисками входит в систему бизнес-процессов ЮНИДО как неотъемлемая часть процесса принятия решений. ЮНИДО нуждается в информации об имеющихся рисках, обусловленных внешними и внутренними факторами, и о том, какое влияние они могут оказать на ее ресурсы и деятельность. Непременным условием эффективной оценки рисков и управления ими является определение миссии/концепции деятельности Организации, наличие стратегии ОУР с четко определенными целями, а также постановка согласованных задач и их распределение между всеми подразделениями Организации. Стратегия ОУР призвана способствовать достижению целей Организации в следующих четырех областях:

а) *стратегическое планирование*: согласование долгосрочной стратегии развития ЮНИДО с ее мандатом, потребностями государств-членов и ее ролью в осуществлении общей повестки дня Организации Объединенных Наций в области развития. Мандат ЮНИДО в области ВУПР сформулирован в Лимской декларации, цели 9 и других связанных с промышленностью целях в области устойчивого развития (ЦУР), сформулированных в Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, рамках среднесрочной программы ЮНИДО (РССП) и ее двухгодичной программе и бюджетах. Управление рисками является неотъемлемым компонентом стратегического планирования и оперативной деятельности всех департаментов и отделов Организации;

² DGB/(P).126: Enterprise Risk Management Policy.

b) *оперативная деятельность*: обеспечение эффективного и рационального использования ресурсов Организации. Эффективная организация работы ЮНИДО способствует достижению ожидаемых результатов в странах, пользующихся ее услугами, в трех тематических областях, определенных в стратегической рамочной программе;

c) *отчетность*: наличие достоверной финансовой и нефинансовой информации. Источником всей необходимой надежной и полной информации для руководства Организации служат доклады об осуществлении программ, в том числе ежегодные доклады ЮНИДО. Помимо информации о финансовом положении ЮНИДО и его влиянии на ход реализации программ, в таких докладах также содержатся сведения о последних нововведениях и извлеченных уроках. Отчетность о финансовом положении и финансовых показателях деятельности ЮНИДО содержится в финансовых ведомостях, составляемых в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе;

d) *соблюдение законов и норм*: выполнение требований соответствующих законов и нормативно-правовых актов. Стараясь оказывать поддержку всем развивающимся странам и странам с переходной экономикой, ЮНИДО следит за тем, чтобы эта деятельность осуществлялась в строгом соответствии с ее собственной нормативно-правовой базой. Для обеспечения соблюдения законов и норм в ЮНИДО созданы механизмы контроля, в работе которых участвуют Внешний ревизор, Управление внутреннего надзора и этики и Управление по правовым вопросам.

Достижение целей из областей (a) и (b) зависит от внешних факторов и не всегда подвластно Организации. В отношении этих целей стратегия ОУР может в разумной степени гарантировать руководству и Исполнительному совету Организации, что они будут своевременно информироваться о продвижении работы по их достижению. Цели, относящиеся к областям (c) и (d), находятся в пределах возможностей самой Организации, поэтому стратегия ОУР может служить разумной гарантией их достижения.

4. Стратегия ОУР включает следующие компоненты:

a) *постановка целей*: прежде чем выявлять потенциальные факторы риска, способные повлиять на достижение целей, руководству необходимо определить сами цели. Стратегия ОУР призвана обеспечить, чтобы у руководства Организации был отработан процесс постановки целей и чтобы поставленные цели соответствовали и способствовали миссии Организации и не выходили за приемлемый уровень риска;

b) *принципы и процедуры ОУР*: разработка и применение принципов и процедур ОУР имеет целью обеспечить принятие эффективных мер реагирования на риски. Политика ЮНИДО в области ОУР сформулирована в документе DGB/(P).126 "Политика общеорганизационного управления рисками", который был распространен внутри Организации;

c) *приемлемый уровень риска*: под приемлемым уровнем риска понимается уровень риска, на который готова пойти организация ради достижения поставленных целей. При принятии решения о стратегиях снижения выявленных рисков и мерах контроля необходимо учитывать их

относительную стоимость и эффективность, следя за тем, чтобы они соответствовали приемлемому для Организации уровню риска;

d) *выявление факторов риска*: под выявлением факторов риска понимается определение внешних и внутренних факторов, которые могут создать риск или открыть дополнительные возможности для достижения целей Организации, с целью учета таких факторов на этапе стратегического планирования или постановки целей. Для содействия определению факторов, которые могут негативно или позитивно повлиять на способность ЮНИДО реализовать свою стратегию и достичь поставленных целей и показателей эффективности, разработан соответствующий процесс;

e) *оценка риска* (выявление и анализ рисков): под оценкой риска понимается процесс выявления и анализа рисков, которые могут повлиять на достижение целей Организации; этот процесс осуществляется на двух уровнях – *общезаконодательном* и *функциональном*. На общезаконодательном уровне оцениваются основные риски, актуальные для всей Организации, на функциональном уровне – риски, связанные с регулированием деятельности и организационной структурой ЮНИДО. Все выявленные риски обоих уровней требуется заносить в журнал учета рисков;

f) *реагирование на риски*: по каждому выявленному и занесенному в журнал учета риску назначается ответственный для принятия мер по снижению риска. В случае выявления риска необходимо разработать процесс снижения риска/реагирования на риск, предусматривающий комплекс конкретных мер управления риском, которые должны соответствовать приемлемому для Организации уровню риска. На общезаконодательном уровне управление рисками на непрерывной основе осуществляет Исполнительный совет под руководством Генерального директора. На функциональном уровне управление рисками и снижение риска входит в обязанности линейных руководителей и координируется на уровне департаментов. Управление рисками на функциональном уровне отражается и контролируется в системе общезаконодательного планирования ресурсов и в рамках соответствующих бизнес-процессов.

Функции и обязанности

5. Общую ответственность за осуществление политики ОУР и внедрение соответствующих процессов несет Генеральный директор ЮНИДО. Он задает тон и продвигает ОУР в масштабах Организации. Система внутреннего контроля и политика ОУР определяют также функции следующих подразделений и должностных лиц: Исполнительного совета, координатора по управлению рисками, сотрудников по связи в области управления рисками, штатных сотрудников ЮНИДО, Управления внутреннего надзора и этики, Группы по оценке и Управления по правовым вопросам.

II. Меры по преодолению финансовых и административных последствий выхода государств-членов из Организации

6. Риск выхода государств-членов из Организации постоянно отслеживается и тщательно анализируется Секретариатом для обеспечения того, чтобы его последствия были как можно менее ощутимы на общеорганизационном и функциональном уровнях, и с целью добиться перелома или хотя бы приостановления тенденции к сокращению членского состава.

7. В рамках усилий по снижению риска выхода государств-членов из состава Организации осуществляются различные инициативы, имеющие целью а) укрепить диалог между Секретариатом и государствами-членами; б) добиться максимального эффекта от деятельности ЮНИДО в сфере развития за счет оптимизации методов работы с партнерами; и с) повысить осознание важности работы Организации в контексте обсуждения стратегических вопросов сотрудничества в сфере развития на межправительственном уровне.

8. Одновременно с этим в Организации принимаются меры для того, чтобы приспособиться к финансовым и административным последствиям, связанным с изменением членского состава и объема финансирования. На случай принятия государством-членом решения о выходе из Организации Устав ЮНИДО предусматривает годичный срок предуведомления, призванный обеспечить ЮНИДО возможность учесть последствия выхода в бюджете на следующий двухгодичный период и соответствующим образом скорректировать свою деятельность. Негативные финансовые последствия выхода государств-членов из Организации могут быть частично компенсированы из средств оперативного бюджета, формируемого из добровольных взносов. Для обеспечения возможности использовать добровольные взносы для финансирования основных видов деятельности Совет в 2015 году одобрил создание двух специальных счетов (IDB.43/Dec.6): Специального счета добровольных взносов на основные виды деятельности (ССДВОВД) и Фонда крупных капитальных вложений (ФККВ). Оба счета после поступления на них взносов будут использоваться для снижения риска образования дефицита средств регулярного бюджета.

9. Генеральным директором введены строгие меры контроля за расходованием бюджетных средств. Такие меры включают временную приостановку внешнего набора персонала и более широкое привлечение временных сотрудников и сотрудников других категорий для работы по контрактам, условия которых обеспечивают большую гибкость на случай возникновения экстренной необходимости в сокращении расходов.

10. Вышеперечисленные меры в совокупности с экономией средств, которой удалось достичь за счет повышения эффективности благодаря последовательным реформам в сфере управления и информационных технологий, дают положительные результаты. Качество оказываемых ЮНИДО услуг сохраняется на высоком уровне, а ее программы обеспечены достаточным финансированием. Вместе с тем данные меры могут оказаться эффективны лишь в краткосрочной перспективе, а в долгосрочной перспективе

негативно сказаться на качестве работы Организации, что необходимо принять во внимание в будущем.

Меры, которые надлежит принять Совету по промышленному развитию

11. Совет, возможно, пожелает принять информацию, представленную в настоящем документе, к сведению.
