



Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Первая очередная сессия 2024 года

6–9 февраля 2024 года

Пункт 9 предварительной повестки дня*

**Обновленная информация о разработке всеобъемлющей
системы общеорганизационного управления рисками**

Резюме

В соответствии с решением 2023/13 Исполнительного совета ему будет представлена обновленная информация о разработке всеобъемлющей системы общеорганизационного управления рисками (ОУР), включая обновленную информацию о ходе выполнения рекомендаций по результатам внутренней ревизии системы ОУР и первоначальной оценки системы управления рисками ЮНИСЕФ главным специалистом по управлению рисками.

Элементы проекта решения для рассмотрения Исполнительным советом представлены в разделе V.

* E/ICEF/2024/1.



I. Общий обзор

1. В современном нестабильном мире политические и геополитические разногласия, конфликты, стихийные бедствия, вызванные изменением климата, и экономическая неопределенность приобретают все более серьезный характер. Крайне важно, чтобы руководящие принципы и методы ЮНИСЕФ в области управления рисками соответствовали масштабам и темпам развития рисков, с которыми имеет дело организация, а также позволяли ей принимать на себя надлежащий объем рисков правильного типа для достижения максимальных результатов в интересах детей.

2. Управление рисками — это ориентированный на перспективу вид управленческой деятельности, требующий систематического распознавания и анализа того, что может произойти (потенциальных будущих событий), и инициативного регулирования возможного воздействия — будь то положительного или отрицательного — этих факторов неопределенности на выполнение организацией своих задач. Каждая организация должна идти на риск, чтобы достичь своих целей, и для выполнения своего мандата ЮНИСЕФ приходится работать в условиях, сопряженных с рисками. Цель управления рисками состоит в обеспечении принятия необходимых рисков, а не в том, чтобы любой ценой избегать всех рисков или устранять их. Эффективное управление рисками в масштабах всей организации помогает ЮНИСЕФ непрерывно анализировать возможный ход событий, управлять ожиданиями, ослаблять факторы уязвимости и добиваться успеха. Оно позволяет предприимчивой и устойчивой организации иметь дело с рисками, обусловленными текущей обстановкой, не подвергаясь опасности, и уверенно идти на риск для достижения своих целей.

3. ЮНИСЕФ уже давно инвестирует в управление рисками: в организации имеются политика и стратегия управления рисками и используется цифровой инструмент для учета факторов риска, а также принимаются связанные с этим меры по смягчению последствий на всех уровнях организации. Однако по результатам ряда недавних ревизий и внутренних мероприятий по подведению итогов была выявлена необходимость дальнейшего укрепления системы общеорганизационного управления рисками (ОУР) как надежного механизма, способствующего достижению результатов в условиях неопределенности и нестабильности. Для этого необходимо иметь более широкую, комплексную картину рисков на различных уровнях организации и придерживаться более скоординированного подхода, являющегося составной частью процесса планирования программной деятельности и стратегического планирования и процесса принятия решений. В знак признания стратегического и сквозного характера ОУР и в рамках комплексного реагирования на различные внутренние рекомендации и рекомендации ревизоров ЮНИСЕФ учредил новую должность главного специалиста по управлению рисками в составе Канцелярии Директора-исполнителя (при этом Секретариат ОУР не является более частью функционального звена по финансовым вопросам, как это было раньше).

4. В этом докладе приводится обновленная информация о разработке всеобъемлющей системы ОУР и о первоначальной оценке системы управления рисками главным специалистом по управлению рисками, включая обновленную информацию о ходе выполнения различных внутренних рекомендаций и рекомендаций ревизоров. Усовершенствованная система ОУР, основанная на пересмотренных концепции и стратегии управления рисками и плане осуществления, будет введена в действие в начале 2024 года. Главный специалист по управлению рисками будет определять повестку дня по ОУР в тесном сотрудничестве с ответственными за риски и другими структурами, деятельность которых связана с управлением рисками, в масштабах всего ЮНИСЕФ, а также будет выступать в

качестве главного контактного лица по вопросам рисков для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Канцелярия главного специалиста по управлению рисками будет выявлять основные системные и возникающие риски, требующие общеорганизационных мер реагирования, обеспечивать ясность в отношении параметров приемлемого риска (т. е. готовности подвергаться определенным рискам) и по мере необходимости облегчать представление отчетности руководящим органам. Канцелярия будет поддерживать и пропагандировать передовые методы управления рисками и насаждать культуру осведомленности о рисках в страновых и региональных отделениях ЮНИСЕФ и в подразделениях штаб-квартиры. Она будет также способствовать обмену опытом в рамках всей организации и налаживанию сотрудничества по вопросам общих рисков между различными учреждениями Организации Объединенных Наций и с донорами.

II. Введение в управление рисками

5. За последнее десятилетие масштабы, диапазон и сложность программ и операций ЮНИСЕФ значительно возросли. Поступления ЮНИСЕФ удвоились и превысили 8 млрд долл. США при соразмерном увеличении численности сотрудников, а охват и масштабы программ были расширены для ускорения прогресса в достижении целей в области устойчивого развития. Кроме того, организации приходится работать в более сложных и непредсказуемых условиях, что обусловлено неуклонным ростом числа чрезвычайных ситуаций и гуманитарных потребностей. В современном нестабильном мире политические и геополитические разногласия, конфликты, стихийные бедствия, вызванные изменением климата, и экономическая неопределенность приобретают все более серьезный характер. Крайне важно, чтобы руководящие принципы и методы ЮНИСЕФ в области управления рисками соответствовали масштабам и темпам развития рисков, с которыми имеет дело организация, а также позволяли ей принимать на себя надлежащий объем рисков правильного типа для достижения максимальных результатов в интересах детей.

6. Управление рисками — это ориентированный на перспективу вид управленческой деятельности, требующий систематического распознавания и анализа того, что может произойти (потенциальных будущих событий), и инициативного регулирования возможного воздействия — будь то положительного или отрицательного — этих факторов неопределенности на выполнение организацией своих задач. Будучи динамичным и циклическим процессом, оно в корне отличается от соблюдения незыблемых правил и требует постоянно вести мониторинг и проводить переоценку по мере изменения характера и уровня рисков в связи с трансформацией (или более глубоким пониманием) факторов риска и действенностью (или недостаточной эффективностью) мер по смягчению последствий. Хотя процесс управления рисками отличается также от надзора и контроля (ретроспективный вид деятельности по проведению проверок и удостоверению точности), результаты ревизий и обзоров, касающиеся эффективности существующих мер по смягчению последствий, играют в нем полезную роль в плане оценки того, можно ли рассчитывать на эффективность этих мер при управлении будущими рисками.

7. Таким образом, организация, в которой управление рисками осуществляется эффективно, действует дальновиднее и менее спонтанно при реагировании на проблемы по мере их возникновения. Управление рисками должно применяться в качестве инструмента активного управления, при этом предвосхищение рисков должно быть неотъемлемой частью разработки стратегий, планирования и принятия решений. Не следует использовать его в качестве инструмента административной отчетности, уделяя внимание рискам в последнюю очередь, когда

решения уже были приняты, или сообщая о них только для целей обеспечения подотчетности. При эффективном осуществлении инициативного управления рисками в рамках основной деятельности организации снижается зависимость от дополнительных механизмов мониторинга, надзора и контроля в плане ретроспективного выявления и устранения проблем.

8. Каждая организация должна идти на риск, чтобы достичь своих целей, и для выполнения своего мандата ЮНИСЕФ приходится работать в условиях, сопряженных с рисками. Цель управления рисками состоит в обеспечении принятия необходимых рисков, а не в том, чтобы любой ценой избегать всех рисков или устранять их. Оно предполагает осознанное принятие на себя рисков на основе обоснованных решений и уделение первостепенного внимания ключевым рискам, которые наиболее важно устранить в условиях ограниченных ресурсов. Управление рисками призвано оптимизировать потенциальные результаты деятельности за счет соотнесения рисков и преимуществ, а также затрат на меры по смягчению последствий и возможных выгод. Некоторых целей можно достичь только путем осознанного принятия на себя рисков при эффективном управлении ими, и иногда наибольший риск — это риск, сопряженный с бездействием. Некоторые риски можно превратить в возможности, если распознать их и принять меры на ранних стадиях. Эффективное управление рисками в масштабах всей организации помогает ЮНИСЕФ непрерывно анализировать возможный ход событий, управлять ожиданиями, ослаблять факторы уязвимости и добиваться успеха. Оно позволяет предприимчивой и устойчивой организации иметь дело с рисками, обусловленными текущей обстановкой, не подвергаясь опасности, и уверенно идти на риск для достижения своих целей.

9. Выявляя потенциальные будущие риски до их возникновения, ЮНИСЕФ может решить, вписываются ли такие риски в рамки установленных им параметров приемлемого риска (и, следовательно, считаются ли они приемлемыми и/или поддающимися управлению в случае их возникновения) или же они требуют дополнительных мер по смягчению последствий для снижения вероятности их возникновения и/или ослабления потенциального воздействия (и, следовательно, предоставления дополнительной поддержки и ресурсов для этого). Кроме того, это позволяет заблаговременно уточнить сферы ответственности, дает время для того, чтобы принимать взвешенные решения, а не заниматься кризисным регулированием, и поможет ЮНИСЕФ и его партнерам-исполнителям более инициативно и эффективно управлять своей работой. Важно, чтобы все сотрудники организации были настроены открыто сообщать о потенциальных будущих рисках, понимали, что успеха удастся достичь не всегда, и принимали это, и чтобы наличествовали процессы, позволяющие извлекать уроки как из положительных, так и из отрицательных результатов.

III. Текущее состояние дел с управлением рисками и достигнутый прогресс

10. ЮНИСЕФ уже давно инвестирует в управление рисками: в организации имеются политика и стратегия управления рисками и используется цифровой инструмент для учета факторов риска, а также принимаются связанные с этим меры по смягчению последствий на всех уровнях организации. Кроме того, значительные инвестиции были сделаны в связи с конкретными областями риска, такими как управление деятельностью партнеров-исполнителей, проявление должной осмотрительности в контексте партнерства с частным сектором, управление рисками при разработке гуманитарных программ предоставления денежной помощи и использование разных подходов к управлению рисками в рамках

разных программ. Однако по результатам ряда недавних ревизий и внутренних мероприятий по подведению итогов была выявлена необходимость дальнейшего укрепления системы общеорганизационного управления рисками (ОУР) как надежного механизма, способствующего достижению результатов в условиях неопределенности и нестабильности. Для этого необходимо иметь более широкую, комплексную картину рисков на различных уровнях организации и придерживаться более скоординированного подхода, являющегося составной частью процесса планирования программной деятельности и стратегического планирования и процесса принятия решений. В целях признания стратегического и сквозного характера ОУР и в рамках комплексного реагирования на различные внутренние рекомендации и рекомендации ревизоров ЮНИСЕФ учредил новую должность главного специалиста по управлению рисками в составе Канцелярии Директора-исполнителя (при этом Секретариат ОУР не является более частью функционального звена по финансовым вопросам, как это было раньше).

11. В мае 2022 года состоялся внутренний глобальный семинар по управлению рисками, в котором приняли участие более 70 сотрудников из страновых и региональных отделений и подразделений штаб-квартиры. В ходе семинара была подчеркнута необходимость сильной поддержки со стороны старшего руководства, четкой концепции и учреждения должности главного специалиста по управлению рисками, определяющего повестку дня по ОУР, а также более простых и интегрированных процессов и инструментов управления рисками для того, чтобы ответственные за риски в страновых отделениях могли и далее принимать рациональные решения, связанные с рисками. В рамках усовершенствованной системы общеорганизационного управления рисками («ОУР 2.0») приоритетное внимание должно будет уделяться нескольким ключевым рискам на всех уровнях организации. Эти потребности были подтверждены результатами проведенной в 2022 году внутренней ревизии ОУР¹, по итогам которой был сделан вывод о необходимости значительных улучшений. Кроме того, в докладе о внутренней ревизии было отмечено, что эффективное осуществление ОУР требует постоянного совершенствования и, по общему признанию, представляет собой длительный и сложный процесс и что многие выявленные в ходе ревизии проблемы нередко наблюдаются и в других организациях. Еще одна подборка схожих выводов, имеющих отношение к ОУР и сделанных по итогам внешней ревизии, была представлена в докладе Комиссии ревизоров по финансовым ведомостям за 2022 год², а в ходе обзора ОУР в 28 организациях системы Организации Объединенных Наций, проведенного в 2020 году Объединенной инспекционной группой³, ЮНИСЕФ была вынесена рекомендация о вовлеченности руководящего органа в ОУР.

12. В докладе Объединенной инспекционной группы содержалась также адресованная всем участвующим учреждениям, включая ЮНИСЕФ, рекомендация представить руководящим органам доклад об итогах всеобъемлющего обзора мероприятий по внедрению в организации ОУР в сравнении с контрольными параметрами 1–9, установленными Группой в своем докладе. Эти контрольные параметры определяют элементы передовой практики для успешного внедрения

¹ UNICEF Office of Internal Audit and Investigations, Internal Audit of Enterprise Risk Management, Report 2022/10, New York, 2022.

² Детский фонд Организации Объединенных Наций, Финансовый доклад и проверенные финансовые ведомости за год, закончившийся 31 декабря 2022 года, и доклад Комиссии ревизоров, A/78/5/Add.3, Нью-Йорк, 2023 год.

³ К. Камиока и Э. А. Кронин, Общеорганизационное управление рисками: подходы и виды использования в организациях системы Организации Объединенных Наций, доклад Объединенной инспекционной группы, JIU/REP/2020/5, Организация Объединенных Наций, Женева, 2020 год.

ОУР в организациях системы Организации Объединенных Наций и могут служить ориентиром при составлении многолетнего плана осуществления и постоянного совершенствования этой деятельности. В нижеследующих пунктах приводится обновленная информация о разработке всеобъемлющей системы ОУР и первоначальной оценке системы управления рисками главным специалистом по управлению рисками, включая обновленную информацию о ходе выполнения различных рекомендаций, которые были сделаны по итогам внутренних и внешних ревизий и семинара по управлению рисками, состоявшегося в мае 2022 года, а в сносках даются ссылки на соответствующие контрольные параметры Объединенной инспекционной группы.

13. *Стратегия и директивные рамки общеорганизационного управления рисками*⁴. В 2020 году ЮНИСЕФ принял политику и стратегию ОУР, которые было рекомендовано пересмотреть по итогам внутренней ревизии и семинара, проведенных в 2022 году. Было сочтено, что существующая директивная база, включая руководящие документы, процедуры представления отчетности и передачи информации по инстанциям, а также классификацию категорий рисков, чрезмерно сложна, излишне ориентирована на соблюдение требований и не является инструментом активного управления. В настоящее время идет пересмотр политики и стратегии в соответствии с новой концепцией и планами ввести в действие усовершенствованную систему ОУР в 2024 году, что позволит прояснить взаимосвязь между существующими механизмами управления программными и оперативными рисками и всеобъемлющим подходом к ОУР. Предстоящий среднесрочный обзор Стратегического плана ЮНИСЕФ на 2022–2025 годы также даст возможность четко ориентировать новую систему на достижение результатов в интересах детей в увязке со Стратегическим планом и заново определить ограниченное число ключевых рисков и категорий рисков, подлежащих оценке и отражению в отчетности.

14. Кроме того, и по результатам внутренней ревизии, и в докладе Комиссии ревизоров было отмечено, что в настоящее время у ЮНИСЕФ отсутствует официально утвержденное заявление о параметрах приемлемого риска. Хотя проект такого заявления уже разработан, на внутреннем семинаре была вынесена рекомендация о необходимости проведения более широких консультаций с целью сформулировать более практичное определение параметров приемлемого риска (включая дополнительные разъяснения относительно применения «беспроектного» подхода в чрезвычайных ситуациях⁵), которое затем могло бы быть одобрено на общеорганизационном уровне для использования в процессе принятия решений на страновом уровне. Главный специалист по управлению рисками продолжает обсуждать параметры приемлемого риска в ходе встреч с представителями страновых и региональных отделений и с донорами. «Беспроектный» подход и параметры приемлемого риска в гуманитарной деятельности будут более четко прописаны в следующей версии процедур на случай чрезвычайных ситуаций. Более широкие консультации состоятся в рамках запланированной оценки рисков по принципу «сверху вниз», проводимой при участии высшего руководства для определения основных рисков, которые требуют

⁴ Соответствует контрольному параметру 1 (Утверждение политики и/или системы управления рисками на систематической основе и в масштабах всей организации, увязанных со стратегическим планом организации) и контрольному параметру 9 (Периодический и структурированный обзор эффективности внедрения ОУР в целях постоянного совершенствования) Объединенной инспекционной группы (ОИГ). См.: К. Камиока и Э. А. Кронин, Общеорганизационное управление рисками, [JIU/REP/2020/5](#).

⁵ «Беспроектный» подход ЮНИСЕФ предполагает развертывание большего потенциала и мобилизацию большего объема ресурсов в поддержку мер реагирования, даже если впоследствии может выясниться, что в этом не было необходимости.

общеорганизационных мер реагирования и обсуждения в Комитете старших руководителей по рискам. В долгосрочной перспективе это заложит основу для составления обновленного заявления организации о параметрах приемлемого риска. Однако ценность такого мероприятия во многом заключается в предшествующем разработке заявления процессе, позволяющем объединить различные точки зрения и стимулирующем содержательные обсуждения. Следовательно, обсуждения и консультации по параметрам приемлемого риска следует продолжать и после утверждения общего заявления, в качестве неотъемлемой части активного управления рисками.

15. *Организационная структура и механизмы управления*⁶. Поскольку в прошлом Секретариат ОУР был частью функционального звена ЮНИСЕФ по финансовым вопросам, а внимание ЮНИСЕФ было сосредоточено на наполнении глобальной базы данных о рисках, то это способствовало формированию представления о том, что ОУР представляет собой оперативный вид деятельности, основанный на соблюдении требований. По итогам внутренней ревизии было установлено, что функции и обязанности по ОУР не были должным образом определены на страновом и региональном уровнях и на уровне штаб-квартиры, а необходимые ресурсы — как финансовые, так и связанные с потенциалом, — не были выделены. Учреждение должности главного специалиста по управлению рисками в Канцелярии Директора-исполнителя обеспечивает функциональную объективность и полномочия, необходимые для достижения стратегических и сквозных целей общеорганизационного управления рисками. В рамках пересмотра политики и системы управления рисками продолжается работа по определению функций и обязанностей по управлению рисками, включая функции и обязанности других структур, находящихся на всех «линиях защиты»⁷, а также более широких потребностей всех подразделений ЮНИСЕФ в том, что касается потенциала по управлению рисками, и оптимальной модели взаимодействия между канцелярией главного специалиста по управлению рисками и координаторами по вопросам управления рисками на региональном и страновом уровнях.

16. Кроме того, по итогам запланированной оценки рисков по принципу «сверху вниз» с участием старшего руководства в целях определения основных рисков, требующих общеорганизационных мер реагирования, будут назначены конкретные лица, ответственные за согласованные основные риски; они будут следить за изменениями в уровне риска и эффективностью мер по смягчению последствий, а также стимулировать предметное обсуждение характера этих рисков и параметров приемлемого риска в Комитете старших руководителей по рискам. Комиссия ревизоров установила также, что обязанности Исполнительного совета по надзору за деятельностью по управлению рисками не определены. В настоящее время Объединенная инспекционная группа проводит обзор

⁶ Соответствует контрольному параметру 2 (Официально определенная внутренняя организационная структура ОУР с распределением функций и обязанностей) и контрольному параметру 4 (Вовлеченность директивного/руководящего органа в ОУР на должном уровне) ОИГ. См.: К. Камиока и Э. А. Кронин, *Общеорганизационное управление рисками*, JIU/REP/2020/5.

⁷ Являющаяся примером передовой практики модель «трех линий» — или «трех линий защиты» — предполагает распределение функций и обязанностей между структурами первой линии, отвечающими за анализ и отслеживание рисков и активное управление ими в рамках предоставления продуктов или услуг, структурами второй линии, предоставляющими специализированные консультации по управлению рисками и обеспечивающими надлежащую работу системы сдержек и противовесов, и находящимся на третьей линии функциональным звеном по вопросам ревизии, проводящим независимую оценку эффективности деятельности первой и второй линий по управлению рисками. The Institute of Internal Auditors, *The IIA's Three Lines Model, an update of the Three Lines of Defense*, Lake Mary, FL., July 2020.

того, как исполнительные советы ЮНИСЕФ, Программы развития Организации Объединенных Наций/Фонда Организации Объединенных Наций в области народонаселения/Управления Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов и Структуры Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин («ООН-женщины») выполняют свои функции по управлению и надзору, в результате чего могут быть сформулированы дополнительные рекомендации в этой области.

17. *Культура и потенциал управления рисками*⁸. В целях формирования культуры осознания рисков по итогам внутренней ревизии исполнительному руководству было рекомендовано активно пропагандировать преимущества ОУР и определять тон, направление и ожидания, которые необходимы для закрепления последовательных моделей поведения и установок в отношении рисков на каждом уровне организации. Теперь, когда главный специалист по управлению рисками входит в состав Канцелярии Директора-исполнителя, ситуация в плане тона, задаваемого сверху, и приверженности исполнительного руководства улучшилась. Управление рисками стало также одной из центральных тем состоявшегося в 2023 году Всемирного совещания руководителей, на котором была подчеркнута необходимость большей четкости в отношении параметров приемлемого риска для принятия решений по сложным вопросам. Впоследствии Директор-исполнитель довела основные моменты обсуждения до всех сотрудников на общем собрании.

18. Комиссия ревизоров установила, что в 2022 году не было проведено ни одного заседания Комитета высших руководителей по рискам. Комитет по рискам был переориентирован и воссоздан с более широким междисциплинарным участием старшего руководства, при этом функции председателя поочередно выполняются одним из заместителей Директора-исполнителя на основе ротации. Если в 2023 году главной темой заседаний изначально было согласование новой концепции и дорожной карты управления рисками, то в 2024 году комитет будет уделять все больше внимания обеспечению того, чтобы ответственные за основные организационные риски стимулировали предметные обсуждения, посвященные природе этих рисков и параметрам приемлемого риска. Комитет по рискам будет поощрять ответственное принятие рисков и рациональные методы управления рисками и осуществлять соответствующий надзор, чтобы обеспечить достижение результатов в интересах детей и принятие во внимание критических рисков исполнительным руководством, Глобальной группой управления и региональными группами управления по мере необходимости.

19. По наблюдениям главного специалиста по управлению рисками, в целом культура управления рисками в ЮНИСЕФ демонстрирует признаки как стремления избегать рисков (чрезмерная сосредоточенность на соблюдении требований), так и, в противоположность этому, смелого принятия на себя рисков (в интересах детей в рамках «беспроегрывного» подхода). В этой связи, помимо повышения эффективности инструментов и процессов управления рисками, в рамках усовершенствованной системы ОУР одной из важных задач станет изменение культуры управления рисками в сторону взвешенного принятия рисков и

⁸ Соответствует контрольному параметру 3 (Культура управления рисками, формируемая тоном, задаваемым сверху, при полной приверженности, демонстрируемой на всех уровнях организации) и контрольному параметру 8 (Наличие планов налаживания коммуникации и обучения в целях обеспечения осведомленности о существующих рисках, проведения политики управления ими и создания потенциала управления рисками для внедрения ОУР) ОИГ. К. Камиока и Э. А. Кронин, *Общеорганизационное управление рисками*, [JIU/REP/2020/5](#).

транспарентного управления ожиданиями без страха последствий. Главный специалист по управлению рисками доносит эту мысль в ходе общения с сотрудниками в различном формате и изучает варианты дальнейшего использования существующих инициатив в области культуры труда. Информационно-коммуникационные и учебные материалы по управлению рисками также будут способствовать осуществлению этих изменений в культуре в течение 2024 года. Главный специалист по управлению рисками начал взаимодействовать с центральной группой по учебной работе в Едином глобальном центре обслуживания ЮНИСЕФ по вопросу о разработке связанных с управлением рисками учебных модулей в рамках различных учебных программ и участвует в создании нового учебного курса по планированию по программам и управлению результатами, включающего компоненты управления рисками.

20. Главный специалист по управлению рисками активно повышает осведомленность о рисках, регулярно встречаясь с высшим руководством и представителями различных структур, деятельность которых связана с управлением рисками. Он посещает различные места и страновые и региональные отделения и представил новый подход к управлению рисками в ходе региональных совещаний с заместителями представителей по вопросам программ и оперативной деятельности каждого странового отделения. Кроме того, главный специалист по управлению рисками посетил Отдел снабжения ЮНИСЕФ в Дании и Единый глобальный центр обслуживания в Будапеште для обсуждения вопросов управления рисками в отношении поставок и управления оперативными рисками. Он побывал в ряде мест с высоким уровнем риска, таких как Афганистан и Южный Судан, в целях оказания поддержки в управлении рисками. В настоящее время осуществляется более широкое взаимодействие со страновым отделением ЮНИСЕФ в Афганистане для оказания ему поддержки в том, что касается потенциала по управлению рисками, включая структурирование группы по рискам и ее взаимодействие с партнерами по общим рискам. Страновому отделению в Венесуэле была оказана поддержка в виде проведения специального анализа рисков. Все эти мероприятия способствовали повышению осведомленности о рисках и формированию потенциала по управлению рисками за счет содействия анализу рисков в странах различных категорий и обмену примерами передовой практики, касающимися структурирования групп по рискам, проведения заседаний местных комитетов по рискам и т. д. Запуск усовершенствованной системы ОУР в 2024 году будет сопровождаться информационной кампанией, направленной на популяризацию новой концепции и философии управления рисками, а в рамках всей организации будут созданы прочная сеть сотрудников, занимающихся управлением рисками, и сообщество специалистов-практиков.

21. *Инструменты, процессы и интеграция*⁹. Как отметил главный специалист по управлению рисками, множество эффективных неформальных и специальных методов управления рисками, а также более официальных методов управления ими уже существуют (о чем свидетельствуют убедительные результаты, достигнутые в рамках страновых программ ЮНИСЕФ, несмотря на сопряженные с риском условия, в которых они осуществляются). Однако зачастую эти виды практики применяются изолированно и рассредоточены по разным зонам риска и ответственным за рабочие процессы (к примеру, существуют отдельные инициативы, касающиеся управления рисками, связанными с деятельностью

⁹ Соответствует контрольному параметру 5 (Интеграция управления рисками с основными стратегическими и операционными бизнес-процессами), контрольному параметру 6 (Налаженные систематические, последовательные и динамичные процессы управления рисками) и контрольному параметру 7 (Эффективное использование для целей ОУР информационно-технологических систем и инструментов) ОИГ. К. Камиока и Э.А. Кронин, *Общеорганизационное управление рисками*, [JIU/REP/2020/5](#).

партнеров-исполнителей; обеспечения безопасности; экологических и социальных стандартов; устойчивости функционирования; процедур на случай чрезвычайных ситуаций и т. д.), а информация об извлеченных уроках и применяемых подходах не всегда доводится до сведения всех страновых и региональных отделений.

22. Существующие реестр рисков и инструмент отчетности, соответствующие подходу «снизу вверх», не позволяют эффективно свести все усилия по управлению рисками в комплексную систему. Используемое программное обеспечение громоздко и неудобно в использовании, а применяемый подход носит преимущественно транзакционный характер и ориентирован на соблюдение требований и представление отчетности. По результатам внутренней ревизии ЮНИСЕФ было рекомендовано рассмотреть альтернативные подходы к обобщению данных о рисках со всех уровней организации в единой всеобъемлющей базе данных, например в рамках реестра рисков «высшего уровня», создаваемого во взаимодействии со старшим руководством. Это позволило бы высвободить потенциал на страновом и региональном уровнях для рационализации существующих инструментов и мероприятий по управлению оперативными и программными рисками в рамках более широкой системы ОУР и помогло бы внедрить более позитивную культуру управления рисками на всех уровнях организации. Главный специалист по управлению рисками активно изучает возможности повышения функциональности существующего цифрового инструмента и удобства его использования, а также альтернативные варианты. С введением в действие усовершенствованной системы ОУР в экспериментальном порядке будут внедряться упрощенные инструменты и процедуры, при этом упор будет делаться не на том, чтобы пытаться вести всеобъемлющий учет всех рисков, а на уделение приоритетного внимания ряду ключевых рисков и на превращение анализа рисков из параллельного административного вида деятельности в основной элемент планирования и принятия решений, стимулирующий содержательные обсуждения.

23. В последнее время было проведено несколько семинаров по вопросам согласования и рационализации соответствующих подходов к рискам и требованиям, касающихся обеспечения безопасности, защиты от сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств, экологических и социальных гарантий и подотчетности перед затронутым населением; все они представляют собой подходы к управлению риском причинения вреда, который программы ЮНИСЕФ могут представлять для получателей помощи и окружающей среды. В настоящее время изучаются возможности для достижения синергетического эффекта, например в деле разработки общих рамочных основ и инструментов для механизмов рассмотрения жалоб. В целях обеспечения интеграции, совместимости и упрощения была начата работа по составлению перечня всех существующих инструментов управления программными и оперативными рисками. В сотрудничестве с Отделом данных, анализа, планирования и мониторинга главный специалист по управлению рисками активно изучает вопрос о том, как эффективнее интегрировать управление рисками в процессы и инструменты цикла страновых программ и как сделать рассмотрение связанных с рисками аспектов частью нового глобального обзора эффективности деятельности организации по достижению ее стратегических целей.

24. Кроме того, в дополнение к реестру рисков, соответствующему подходу «снизу вверх», в 2024 году при участии старшего руководства будет проведена оценка рисков по принципу «сверху вниз» для определения основных рисков, требующих общеорганизационных мер реагирования и обсуждения в Комитете старших руководителей по рискам. Наконец, чтобы обеспечить учет рисков в процессе принятия решений по основным направлениям деятельности, главный

специалист по управлению рисками вошел в состав различных связанных с рисками органов внутреннего управления, таких как Комитет по инновационным механизмам финансирования, Совет по контролю за страхованием и Совет по цифровой трансформации.

25. *Распределение рисков и сотрудничество*¹⁰. Главный сотрудник по рискам регулярно участвует в работе Форума Организации Объединенных Наций по управлению рисками Комитета высокого уровня по вопросам управления для обсуждения общих областей риска и обмена опытом в деле управления рисками. Кроме того, несколько страновых отделений ЮНИСЕФ напрямую взаимодействуют с другими организациями системы Организации Объединенных Наций в соответствующих странах по вопросам рисков, в том числе в рамках межучрежденческих координационных комитетов по управлению рисками там, где они существуют (например, в Афганистане и Сомали). Межучрежденческое сотрудничество будет и впредь оставаться в центре внимания при обсуждении рисков, а при рассмотрении основных рисков в Комитете старших руководителей по рискам особый упор будет делаться на то, с какими из этих рисков — или с какими их аспектами — сталкиваются и другие учреждения Организации Объединенных Наций и как можно укрепить сотрудничество и обмен знаниями в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Более широкие обсуждения проводятся также на базе Платформы распределения рисков¹¹, в рамках которой стороны, подписавшие «базовую договоренность», пытаются совершенствовать порядок распределения рисков между организациями, при этом конечной целью является более эффективное оказание поддержки пострадавшему населению.

IV. Дальнейшие действия

26. Усовершенствованная система ОУР, основанная на пересмотренных концепции и стратегии управления рисками и плане осуществления, будет введена в действие в начале 2024 года. Укрепление системы управления рисками воспринимается многими как долгосрочный процесс непрерывного совершенствования и управления изменениями и, как правило, связано с так называемыми «моделями зрелости»¹², служащими ориентирами в деле постепенного повышения эффективности управления рисками в несколько этапов. В соответствии с этой точкой зрения план осуществления будет рассчитан на несколько лет и будет включать тщательно спланированные дополняющие друг друга мероприятия, соответствующие текущему уровню зрелости организации. В рамках всеобъемлющего плана различные внутренние рекомендации и рекомендации ревизоров будут выполняться последовательно, на протяжении нескольких лет, а не разрозненно.

27. Введение в действие усовершенствованной системы ОУР начнется с пересмотра ключевых руководящих принципов и процедур, связанных с рисками, и

¹⁰ Соответствует контрольному параметру 10 (Межучрежденческое сотрудничество и координация в целях систематического обмена знаниями и управления общими и/или общесистемными рисками Организации Объединенных Наций) ОИГ. К. Камиока и Э.А. Кронин, *Общеорганизационное управление рисками*, JIU/REP/2020/5.

¹¹ См. Inter-Agency Standing Committee, Risk Sharing Framework, <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/risk-sharing-framework-0>.

¹² См., например, эталонную модель зрелости в области управления рисками, разработанную межфункциональной целевой группой по управлению рисками Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций и одобренную Комитетом высокого уровня по вопросам управления в апреле 2019 года (URL: <https://unsceb.org/rmtf>).

проведения информационной кампании, направленной на популяризацию новой концепции и философии управления рисками, а также с создания прочной сети и сообщества специалистов — практиков по рискам из всех подразделений ЮНИСЕФ. Приоритет будет отдаваться экспериментальному применению упрощенных инструментов представления отчетности по принципу «снизу вверх», а параллельно этому в рамках отдельной оценки рисков по принципу «сверху вниз», проводимой при участии старшего руководства, будут выявлены и определены основные риски, требующие общеорганизационных мер реагирования и обсуждения в Комитете старших руководителей по рискам. Кроме того, будут проведены дальнейшие консультации по параметрам приемлемого риска, результаты которых в долгосрочной перспективе будут отражены в обновленном заявлении организации о параметрах приемлемого риска.

28. Главный специалист по управлению рисками будет определять повестку дня по ОУР в тесном сотрудничестве с ответственными за риски и другими структурами, деятельность которых связана с рисками, в масштабах всего ЮНИСЕФ, а также будет выступать в качестве главного контактного лица по вопросам рисков для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Канцелярия главного сотрудника по рискам будет выявлять основные системные и возникающие риски, требующие общеорганизационных мер реагирования, обеспечивать ясность в отношении параметров приемлемого риска (т. е. готовности подвергаться определенным рискам) и по мере надобности облегчать представление отчетности руководящим органам. Канцелярия будет поддерживать и пропагандировать передовые методы управления рисками и насаждать культуру осведомленности о рисках в страновых и региональных отделениях ЮНИСЕФ и в подразделениях штаб-квартиры. Она будет также способствовать обмену опытом в рамках всей организации и налаживанию сотрудничества по вопросам общих рисков между различными учреждениями и с донорами. Кроме того, канцелярия главного специалиста по управлению рисками будет содействовать передаче информации о рисках по инстанциям и принятию решений в рамках всего ЮНИСЕФ, в том числе способствовать работе Комитета старших руководителей по рискам, и будет обеспечивать согласованность по ключевым рискам в рамках всех трех «линий защиты».

V. Проект решения

Исполнительный совет

принимает к сведению прогресс, достигнутый ЮНИСЕФ в разработке всеобъемлющей системы общеорганизационного управления рисками, и приветствует ее дальнейшее совершенствование на основе новой концепции, стратегии и многолетнего комплексного плана осуществления.