

Организация Объединенных Наций

**Всесторонний обзор механизмов управления и надзора
в Организации Объединенных Наций, ее фондах,
программах и специализированных учреждениях**

**Том II
Принципы и методы управления и надзора**

Июнь 2006 года

Содержание

	<i>Стр.</i>
Принципы и методы управления и надзора	42
2.1 Общий обзор	42
2.2 Пояснения и терминология	43
2.3 Кодекс управления Организации Объединенных Наций	45
2.4 Передовые методы	49
Дополнения	
2.5 Дополнение 1: Принципы благого управления и надзора	55
2.6 Дополнение 2: Глоссарий	58
2.7 Дополнение 3: Источники информации о внешних исследованиях по изучению принципов, лежащих в основе передовых методов	63

Принципы и методы управления и надзора

2.1 Общий обзор

1. В настоящем томе II содержится следующее:

- пояснения и терминология
- Кодекс управления Организации Объединенных Наций
- передовые методы для обеспечения соблюдения кодекса и принципов.

В настоящем томе II содержатся ссылки на следующее:

- дополнение 1. Принципы благого управления и надзора
- дополнение 2. Глоссарий
- дополнение 3. Источники информации о внешних исследованиях по изучению принципов, лежащих в основе передовых методов.

2. Вначале следует раздел, посвященный пояснениям и терминологии, в котором разъясняются понятия и термины, используемые в настоящем докладе.

3. Затем следует раздел, посвященный Кодексу управления Организации Объединенных Наций, рекомендуемому для рассмотрения и принятия организациями системы Организации Объединенных Наций. В нем следует подчеркнуть меры, принимаемые теми, на кого возложены обязанности по осуществлению управления и надзора, как на индивидуальном, так и на коллективном уровнях.

4. В этом Кодексе применены принципы благого управления и надзора, содержащиеся в дополнении 1, которые были дополнительно переработаны, с тем чтобы они были пригодны для использования в рамках системы Организации Объединенных Наций. Эти принципы были выработаны на основе результатов широких исследований по изучению методов управления и надзора, проведенных в государственном и частном секторах в разных странах мира, и они образуют свод ценностей, наличие которых необходимо для эффективного управления и надзора. Они обеспечивают исходную базу для проведения анализа пробелов, результаты которого приводятся в томах III (Управление) и IV (Надзор). Следует всегда помнить, что эти принципы представляют собой результат переработки информации о внешних передовых методах с использованием терминологии, которая помогает сравнивать их с действующими в Организации Объединенных Наций методами в целях проведения обоснованного анализа пробелов.

5. В заключительной части содержится изложение ряда передовых методов, представляющих собой деятельность, широко используемую для обеспечения такого поведения и выполнения работы, которые бы соответствовали принципам благого управления и надзора, и поэтому это поможет тем организациям системы Организации Объединенных Наций, которые примут Кодекс управления Организации Объединенных Наций.

2.2 Пояснения и терминология

6. С учетом уникального межправительственного характера организаций системы Организации Объединенных Наций и их международного характера в настоящем докладе делается попытка определить передовые методы и принципы управления и надзора и переработать их, с тем чтобы они подходили для системы Организации Объединенных Наций. В этой связи важное значение имеет терминология.

7. Понятие «организация» означает находящееся под управлением подразделение, поэтому к организациям относятся Секретариат, любой фонд, программа или специализированное учреждение.

8. «Ассамблея государств-членов» означает орган, который представляют государства-члены. Для Секретариата Организации Объединенных Наций таким органом является Генеральная Ассамблея, а для специализированных учреждений — генеральная конференция или ассамблея государств-членов.

9. «Руководящий орган» — лица, назначенные ассамблеей государств-членов и отвечающие за управление и руководство организацией. Генеральная Ассамблея является руководящим органом Секретариата. Исполнительные советы являются руководящими органами фондов и программ. Руководящими органами специализированных учреждений являются советы, исполнительные советы и т.д.

10. «Комитеты» — лица, обычно эксперты в конкретных областях, назначенные руководящим органом и отвечающие за определенные управленческие функции, с писаным кругом ведения, в котором определен членский состав, обязанности, порядок подотчетности, квалификация и число совещаний, которые должны проводиться в течение года работы организации.

11. «Административное руководство» — главный административный или исполнительный сотрудник и подчиненная ему или ей группа старших руководителей.

12. «Заинтересованные стороны» — стороны, которые могут влиять на организацию или находится под ее влиянием, включая получателей услуг, государства-члены, административное руководство и всех работников и поставщиков.

13. «Управление» — на английском языке “governance” от глагола “govern” («править»), происходящего от латинского слова “gubernare” и греческого слова “kubernan”, которые означают «управлять». Управление — это процесс действия по осуществлению управления или руководства или способ управления или руководства. Руководящий орган — это орган, который осуществляет управление или руководство организацией. Благое управление предполагает четкое разделение обязанностей между руководящим органом, который определяет политику, стратегии, бюджеты и планы для достижения задачи организации, и руководством, которое отвечает за осуществление политики, стратегий, бюджетов и планов, утвержденных руководящим органом, путем руководства деятельностью и операциями организации. Роль руководящего органа является рефлексивной, а роль руководства — активной. С учетом этого принципы благого управления разработаны как в отношении членов руководящих органов, так и в отношении руководителей.

14. «Надзор» — один из ключевых видов деятельности в управлении. Ассамблея государств — членов организации осуществляет надзор за руководящим органом, руководящий орган — за руководством, старшие руководители осуществляют надзор за руководителями более низкого уровня, а также за всей оперативной деятельностью организации.

- Главный принцип надзора заключается в распределении обязанностей между административным руководством и руководящим органом или органами.
- Надзорная деятельность состоит из контроля, оценки и отчетности о работе организации. Она также охватывает внутреннюю и внешнюю ревизию результатов финансовой деятельности организации и вопросы, касающиеся эффективности ее механизмов внутреннего контроля и случаев мошенничества или недобросовестной практики.
- Надзор осуществляется посредством процессов и процедур, разрабатываемых административным руководством организации и утверждаемых руководящим органом.
- Надзор обеспечивает подотчетность руководителей за деятельностью по руководству, планированию и контролю за применением политики и процедур, функционирование механизмов финансового контроля, а также за осуществление контроля за выполнением и самим выполнением рекомендаций ревизоров.

15. Обязанности по надзору могут выполняться посредством вспомогательных органов (таких, как исполнительный совет) или комитетов руководящего органа, однако их исполнение не следует делегировать, с тем чтобы освободить руководящий орган от обязанности по оценке работы организации.

16. Дополнительная терминология и сокращения, используемые по всему настоящему докладу, приводятся в глоссарии, содержащемся в дополнении 2.

17. **Внешнее исследование.** Существует множество принципов управления и надзора, которые в настоящее время потенциально могут иметь универсальное применение. Был осуществлен поиск, выявление и обобщение таких принципов. Руководящий комитет рекомендует их в виде Кодекса управления Организации Объединенных Наций, который должен быть рассмотрен и утвержден организациями системы Организации Объединенных Наций. Они излагаются в докладе. Существуют универсально применяемые на практике процессы, которые позволяют наблюдать или, как считается, позволяют наблюдать за применением этих принципов. Они называются передовыми методами, которые применяются для того, чтобы руководящие органы и руководители могли исполнять свои обязанности и чтобы было видно, что они их исполняют. Примеры таких передовых методов взяты из практики государственного и частного секторов разных стран и отобраны для включения в раздел, посвященный передовым методам. Подробная информация об этих источниках информации о внешних исследованиях по изучению принципов, лежащих в основе передовых методов, приводятся в дополнении 3.

18. **Принятие Кодекса управления Организации Объединенных Наций.** Управление можно также в целом поделить на два режима: метод, основанный на принципе «соблюдай или будешь наказан», и режим, основанный на прин-

ципе «соблюдай или объясняй». Первый режим предусматривает, что установленные принципы и методы должны соблюдаться, а в противном случае применяется та или иная санкция. В соответствии с режимом, основанным на принципе «соблюдай или объясняй», если руководящий орган организации считает, что рекомендованные принципы и методы не отвечают наилучшим интересам организации и поэтому их не следует принимать, и они не принимаются, то он обязан объяснить причины такого решения и изложить принятый им метод. Объяснение само по себе является соблюдением.

19. Очевидно, что режим, основанный на принципе «соблюдай или будешь наказан», не подходит для использования в Организации Объединенных Наций, ее фондах, программах и специализированных учреждениях. Существуют различные директивные органы и цели, и общий для всех подход неприемлем. В связи с этим в настоящем докладе рекомендуется, чтобы все организации системы Организации Объединенных Наций рассмотрели и приняли Кодекс управления Организации Объединенных Наций на основе принципа «принимай или объясняй». Организациям системы Организации Объединенных Наций следует применять этот Кодекс гибко с учетом их собственных уникальных международных условий. Если директивный и/или руководящий орган при этом считает, что тот иной метод применять не следует, он должен объяснить, почему он считает, что его применение не отвечает наилучшим интересам организации, и изложить принятый им метод.

20. Предполагается, что Кодекс не будет являться догмой и что он будет развиваться по мере изменения методов и накопления опыта. Его следует периодически пересматривать, и в случае необходимости в нем следует учитывать изменения, происшедшие в широкой сфере управления, и опыта, накопленного организациями системы Организации Объединенных Наций в применении Кодекса. В случае применения организациями системы Организации Объединенных Наций альтернативных подходов в отношении отдельных принципов, заложенных в Кодексе, их опыт может оказаться полезным для тех областей, в которых, возможно, может потребоваться дальнейшее развитие принципов.

2.3 Кодекс управления Организации Объединенных Наций

21. По результатам проведенного исследования и анализа был сделан вывод о том, что принципы благого управления и надзора, содержащиеся в дополнении 1, можно для удобства сгруппировать по шести темам, касающимся управления, последняя из которых, в частности, сосредоточивается на надзорной деятельности. Упомянутые принципы были переработаны с учетом существующих в системе Организации Объединенных Наций реалий и используемой терминологии, с тем чтобы составить на их основе Кодекс управления Организации Объединенных Наций, представленный в настоящем разделе доклада.

22. Важно отметить, что, хотя Кодекс разбит на шесть упомянутых тем, его не следует рассматривать отдельно или только по темам. Указанные ниже шесть тем взаимосвязаны, и для целей благого управления их следует рассматривать как единое целое:

1. **Стратегия, постановка задачи, планирование и руководящий орган** — эта тема посвящена обязанности руководящего органа добросове-

стно стремиться достичь выполнения задачи организации посредством планирования, оценки и определения общего курса.

2. **Структуры руководящего органа и комитетов** — в рамках этой темы внимание сосредоточивается на составе руководящего органа и на передаче определенных полномочий по осуществлению управленческой деятельности без отказа от выполнения своих обязанностей.

3. **Управление людскими ресурсами** — в рамках этой темы внимание сосредоточивается на основных стратегиях и практических методах управления людскими ресурсами на уровне руководящего органа и руководства организации.

4. **Транспарентность и представление информации** — эта тема посвящена системе подотчетности руководящего органа, его членов и административного руководства в организации и контексту, в котором она применяется.

5. **Соблюдение норм этики** — в рамках этой темы излагаются методы ответственного управления и этического поведения во всей организации.

6. **Ревизионная деятельность, управление рисками и соблюдение** — в рамках этой темы внимание сосредоточивается на обязанности осуществлять ревизию финансовой и оперативной деятельности организации, управлять рисками, применять механизмы внутреннего контроля и на соблюдении организацией всех соответствующих правил, стратегических установок, положений и законов, применимых в отношении нее.

23. Ниже следует предлагаемый Кодекс управления Организации Объединенных Наций.

1. **Управление: стратегия, постановка задачи, планирование и руководящий орган**

1.1. Каждая организация системы Организации Объединенных Наций имеет руководящий орган¹, который назначается представителями ассамблеи государств-членов и который утверждает практические методы управления, основанные на принципах справедливости, подотчетности, транспарентности и ответственности. Лица, входящие в состав руководящего органа организации системы Организации Объединенных Наций, действуют добросовестно, усердно, профессионально и прилежно. Генеральная Ассамблея является руководящим органом Секретариата.

1.2. Роль руководящего органа организации системы Организации Объединенных Наций заключается в выработке стратегического курса организации и обеспечении следования этому курсу, эффективном и действенном распределении ресурсов и эффективном контроле за управлением организацией системы Организации Объединенных Наций и ее функционированием.

1.3. Руководящий орган каждой организации системы Организации Объединенных Наций должен иметь стратегический план, отражающий пути выпол-

¹ Исполнительные советы являются руководящими органами фондов и программ. Руководящими органами специализированных учреждений являются советы, исполнительные советы и т.д.

нения организацией своей задачи на эффективной, действенной и устойчивой основе.

1.4. Задача организации системы Организации Объединенных Наций, ее заинтересованные стороны (такие, как представители государств-членов и другие стороны), ее допустимый уровень риска и основные показатели работы определяются и отражаются в программных заявлениях, сообщениях, процессе принятия решений и практических методах работы организации системы Организации Объединенных Наций.

1.5. В состав комитетов экспертов руководящего органа должны входить члены, независимые от руководства организации и представителей государств-членов.

2. Управление: структуры руководящего органа и комитетов

2.1. В интересах эффективности и результативности руководящий орган организации системы Организации Объединенных Наций создает комитеты с установленным кругом ведения и объемом полномочий, которые имеют в своем составе необходимых специалистов по техническим вопросам и/или вопросам управления с целью выносить рекомендации руководящему органу или действовать от его имени (например, бюджетный и финансовый комитет, комитет по вопросам этики, комитет по людским ресурсам, ревизионный комитет и другие технические комитеты).

2.2. В случае делегирования полномочий руководящим органом он не снимает с себя окончательную ответственность за действия или бездействие того или иного комитета в отношении таких вопросов, как распределение ресурсов, управление рисками, механизмы внутреннего контроля, вознаграждение и финансовая отчетность.

2.3. Руководящему органу организации системы Организации Объединенных Наций и его комитетам предоставляется возможность консультироваться с экспертами, независимыми от руководства и представителей государств — членом организации.

2.4. Выдвижение кандидатур и назначение членом комитетов руководящего органа должны производиться на основе официальных транспарентных процедур и критериев, утвержденных руководящим органом организации системы Организации Объединенных Наций и ассамблеей государств-членов.

2.5. Значительная часть членского состава руководящего органа организации системы Организации Объединенных Наций и комитета (например, одна треть) заменяется на регулярной основе в соответствии с периодами ротации и критериями, утвержденными самим руководящим органом и ассамблеей государств-членов.

2.6. Руководящий орган отвечает за назначение главного административного сотрудника организации системы Организации Объединенных Наций, осуществляемое на основе официальной и транспарентной процедуры.

3. Управление: управление людскими ресурсами

3.1. В основе квалификации членов руководящего органа организации системы Организации Объединенных Наций, его комитетов и административного руководства должны лежать знания и навыки, в том числе конкретные технические знания и навыки, необходимые для выполнения задачи организации системы Организации Объединенных Наций и претворения в жизнь ее стратегического курса.

3.2. Руководящий орган организации системы Организации Объединенных Наций должен обеспечивать, чтобы политика и практика в отношении вознаграждения членов комитета независимых экспертов, а также административного руководства поддерживались сторонами, финансирующими деятельность организации, были полностью открытыми, соответствовали культуре, существующей в организации системы Организации Объединенных Наций, и обеспечивали учет результатов работы отдельных членов.

3.3. Руководящий орган организации системы Организации Объединенных Наций, его комитеты и административное руководство должны все без исключения иметь планы замещения кадров.

4. Управление: транспарентность и представление информации

4.1 Руководители организации системы Организации Объединенных Наций своевременно представляют руководящему органу и соответствующим комитетам информацию по всем важным вопросам, касающимся организации, в том числе информацию о ее финансовом положении и результатах работы.

4.2 Руководящий орган организации системы Организации Объединенных Наций своевременно представляет ассамблее государств-членов и другим соответствующим заинтересованным сторонам организации информацию по всем важным вопросам.

4.3 Члены руководящего органа, комитетов и административного руководства обязаны представлять информацию по всем соответствующим личным финансовым вопросам и интересам и финансовым вопросам и интересам родственников, в связи с которыми может возникать какой-либо конфликт интересов.

4.4 Руководящий орган организации системы Организации Объединенных Наций, комитеты и административное руководство должны демонстрировать безукоризненную честность в своей деятельности.

4.5 Руководящий орган ежегодно проводит при внешнем содействии оценку результатов своей работы и представляет доклад по ее итогам.

5. Управление: соблюдение норм этики

5.1 Методы управления организацией системы Организации Объединенных Наций обеспечивают, чтобы организация системы Организации Объединенных Наций действовала ответственно и оперативно реагировала на запросы заинтересованных сторон, включая государства-члены, сторон, в интересах которых осуществляется ее деятельность, и финансирующих ее сторон, и пользовалась соответствующей репутацией.

5.2 Организация системы Организации Объединенных Наций должна иметь писанный кодекс поведения, отражающий ее ценности и предусматривающий надлежащие процедуры проведения расследований и дисциплинарные процедуры и санкции за любые нарушения этого кодекса.

5.3 Должны существовать механизмы, позволяющие ответственно сигнализировать о нарушениях, в том числе соответствующие механизмы защиты информаторов.

6. Надзор: ревизионная деятельность, управление рисками и соблюдение требований

6.1 На руководящий орган возложена окончательная ответственность за то, чтобы удостовериться, что руководство располагает эффективной системой внутреннего контроля, управления рисками и обеспечения соблюдения законов, положений и соответствующих стандартов учета. Эти обязанности должны быть отражены в заявлениях руководящего органа организации системы Организации Объединенных Наций в представляемом ежегодно или раз в два года докладе организации, с указанием того, как они выполнялись.

6.2 Каждый руководящий орган организации системы Организации Объединенных Наций имеет ревизионный комитет, состоящий из независимых от руководства и представителей государств-членов экспертов, которые разбираются в финансовых вопросах и хотя бы один из которых является квалифицированным бухгалтером и/или аудитором. Руководящий орган утверждает его членский состав и обеспечивает, чтобы он имел надлежащий круг ведения.

6.3 Каждая организация системы Организации Объединенных Наций должна иметь профессиональное и компетентное подразделение внутренней ревизии, которое должно подчиняться административному руководству организации системы Организации Объединенных Наций, но при этом оно должно иметь право независимо отчитываться перед руководящим органом организации системы Организации Объединенных Наций через ревизионный комитет и должно иметь надлежащий круг ведения, предусматривающий обязательное проведение регулярных проверок качества.

6.4 Внешние ревизоры назначаются ассамблеей государств-членов организации через ревизионный комитет организации и подотчетны ей.

2.4 Передовые методы

24. Задачи в области подотчетности заключаются в том, чтобы показать, что Кодекс управления Организации Объединенных Наций, изложенный выше, применяется во всей организации. Это достигается путем обеспечения применения передовых методов. Таким образом, передовые методы являются средством, содействующим обеспечению применения Кодекса управления Организации Объединенных Наций, и того, чтобы ответственные лица несли ответственность. В нем не содержится исчерпывающий список видов деятельности или мер для руководящего органа, и определенные методы могут относиться более чем к одному принципу. Он представлен в качестве исходной информации для руководящих органов для оценки их подхода к управлению с учетом передовых методов.

25. Ниже излагаются передовые методы.

<i>Главная тема</i>	<i>Передовые методы</i>
1. Стратегия, постановка задачи, планирование и руководящий орган	<ul style="list-style-type: none"> • Руководящий орган определяет стратегический курс организации. Он должен назначать главного административного сотрудника и контролировать осуществление руководством планов руководящего органа, направленных на выполнение задачи организации, исполнение ее бюджетов и осуществление стратегий. • Руководящий орган должен обеспечивать, чтобы организация соблюдала все соответствующие законы и положения, а также соблюдала принципы и применяла передовые методы в области управления и надзора. • Руководящий орган должен обеспечивать, чтобы в переписке между организацией и ее соответствующими заинтересованными сторонами «содержание преобладало над формой» и чтобы сообщения доставлялись оперативно. • Руководящий орган должен определять задачу организации, устанавливать ее ценности и определять заинтересованные стороны для целей управления. • Руководящий орган должен определять степень важности полномочий, сохранять за собой конкретные полномочия и делегировать полномочия по решению других вопросов вспомогательным руководящим комитетам и/или административному руководству посредством необходимого письменного разрешения. • Руководящий орган должен определять основные области деятельности, сопряженные с риском, допустимый уровень риска или готовность идти на риск и основные показатели деятельности организации и осуществлять регулярный контроль за всеми этими аспектами. • Руководящий орган в своем докладе ассамблее государств-членов должен представлять сбалансированную и поддающуюся пониманию оценку положения организации. В таком докладе должны освещаться важные вопросы, представляющие значительный интерес для определенных заинтересованных сторон и вызывающие их озабоченность.

- | Главная тема | Передовые методы |
|--|---|
| 2. Структуры руководящего органа и комитетов | <ul style="list-style-type: none"> • Руководящему органу следует создавать комитеты в целях оказания ему содействия в выполнении его функций и обязанностей. Такие комитеты должны иметь писанный круг ведения, предусматривающий их членский состав, функции, обязанности, порядок подотчетности и регулярность проведения совещаний. Комитеты должны иметь право по мере необходимости пользоваться услугами независимых внешних профессиональных консультантов. • Руководящий орган должен иметь согласованную процедуру, в соответствии с которой его члены могут, если это необходимо, привлекать независимых профессиональных консультантов за счет организации. • Внешние эксперты или консультанты должны иметь высокую квалификацию и авторитет и обладать необходимыми навыками, профессиональными качествами и опытом для принятия решений, независимо от руководства, по соответствующим вопросам, касающимся, в частности, стратегии, осуществления деятельности, распределения ресурсов, стандартов поведения и оценки работы. • Процедуры назначения членов руководящего органа должны быть официальными и транспарентными и осуществляться руководящей ассамблеей полного состава. Руководящая ассамблея должна учитывать необходимость обеспечения в отношении руководящего органа сочетания надлежащей оценки работы, ротации и преемственности. • Главный административный сотрудник не всегда должен быть председателем с учетом его весьма разнообразных функций. |
| 3. Управление людскими ресурсами | <ul style="list-style-type: none"> • Члены руководящего органа должны обладать необходимыми навыками, знаниями и профессиональными качествами для обеспечения эффективности его работы. • Руководящий орган должен создать официальную программу вступления в должность для ознакомления новых членов с работой организации, ее функциями и обязанностями. • Руководящий орган должен разработать план замещения кадров, особенно для административных руководителей. |

<i>Главная тема</i>	<i>Передовые методы</i>
4. Транспарентность и представление информации	<ul style="list-style-type: none"> • Руководящему органу следует принять важнейший принцип представления полной информации о вознаграждении независимых членов его комитетов и административных руководителей. На всех совещаниях следует в письменном виде представлять информацию о прямых и косвенных финансовых интересах членов руководящих органов и комитетов и административных руководителей. • Руководство несет ответственность за обеспечение того, чтобы информация представлялась руководящему органу на своевременной основе до начала совещаний руководящего органа, при этом каждый член руководящего органа должен сам убедиться в том, что, объективно говоря, вся соответствующая информация и факты были представлены ему или ей до принятия решения. • Руководящий орган должен проводить оценку результатов и эффективности работы каждого комитета. • Руководящему органу следует проводить оценку соблюдения организацией Кодекса управления Организацией Объединенных Наций и применения передовых методов. В тех случаях, когда передовые методы не внедрены, в представляемом ежегодно или раз в два года заявлении должны содержаться полное объяснение причин этого и информация о фактически внедренной процедуре. • Руководящий орган должен иметь утвержденную процедуру получения доступа ко всей соответствующей информации, отчетам и документам организации. • Руководящему органу следует определить процедуры оперативного представления отчетности о важных событиях, определенных как таковые.
5. Соблюдение норм этики	<ul style="list-style-type: none"> • Руководящему органу следует разработать кодекс поведения, который следует регулярно пересматривать и обновлять. В нем должны содержаться положения, касающиеся конфликтов интересов, особенно затрагивающих его членов и административное руководство. • Руководящий орган должен обеспечить наличие конфиденциальной процедуры информирования, в частности о случаях мошенничества, коррупции и других случаях, сопряженных с рисками.

6. Ревизионная деятельность, управление рисками и соблюдение требований
- Руководящий орган несет ответственность за процесс управления рисками, а административное руководство отвечает за разработку и применение процедуры управления рисками и контроль за ее осуществлением, а также за ее включением в повседневную деятельность организации. Управляемые риски могут включать физические риски, риски, связанные с людскими ресурсами, технологией, бесперебойной работой, восстановлением после аварии, кредитом, рынком или соблюдением.
 - Руководство отвечает за внедрение комплексной системы внутреннего контроля для обеспечения снижения степени риска.
 - Руководящему органу следует регулярно анализировать и оценивать эффективность внутренних систем контроля и ревизии организации и отчитываться о процессе управления рисками в рамках организации и представлять доклады о проводимой им оценке механизмов внутреннего контроля.
 - Руководящему органу следует создать ревизионный комитет, состоящий из внешних экспертов, которые разбираются в финансовых вопросах и хотя бы один из которых является квалифицированным бухгалтером с опытом работы в последнее время. Ревизионный комитет должен иметь писанный круг ведения, в котором бы адекватно освещались вопросы, касающиеся членского состава, функций, полномочий, подотчетности и регулярности проведения совещаний.
 - Организация должна иметь эффективное внутреннее ревизионное подразделение, писанный круг ведения которого должен соответствовать стандартам, установленным Институтом внутренней ревизии.
 - Назначение или увольнение руководителя подразделения внутренней ревизии следует производить с согласия ревизионного комитета и по рекомендации руководящего органа.
 - Руководящий орган должен обеспечивать, чтобы подразделение внутренней ревизии осуществляло функцию независимой аудиторской проверки, с тем чтобы руководство могло лучше управлять организацией.

- Ревизионный комитет представляет ассамблее государств-членов письменное заявление о назначении внешних ревизоров. Руководящий орган должен обеспечивать, чтобы внешние ревизоры соблюдали самые высокие деловые и профессиональные этические нормы и были в высшей степени независимыми.
- Руководящему комитету, действуя через ревизионный комитет, следует поощрять проведение консультаций между внешними и внутренними ревизорами и планирование ими проведения ревизий.
- Руководящему органу следует принять международные стандарты учета.

* Важный элемент ответственности в рамках этого принципа часто возлагается на основе делегированных полномочий на ревизионный комитет. В связи с этим в качестве дополнительной информации в дополнении 3 тома IV приводится типовой круг ведения, содержащий положения о составе, взаимоотношениях и деятельности ревизионного комитета.

Дополнения

2.5 Дополнение 1 Принципы благого управления и надзора

По итогам обзора кодексов, стандартов и руководящих принципов управления в разных странах мира был выявлен ряд общепринятых передовых практических методов и подготовлен настоящий свод принципов благого управления и надзора (который был использован для проведения сопоставительного анализа пробелов в нынешней практике Организации Объединенных Наций, результаты которого изложены в томах III и IV). Эти принципы составляют также основу Кодекса управления Организации Объединенных Наций в разделе 2.3 тома III после их утверждения для системы Организации Объединенных Наций.

1. Управление — стратегия, постановка задачи, планирование и руководящий орган

1.1 Руководящий орган, назначаемый ассамблеей государств-членов, утверждает практические методы управления, основанные на принципах справедливости, подотчетности, транспарентности и ответственности. Должностные лица, входящие в состав руководящего органа, действуют в наилучших интересах организации.

1.2 Роль руководящего органа должна включать выработку и поддержание стратегического курса организации, эффективное и действенное распределение ресурсов и эффективный контроль за управлением организацией и ее функционированием.

1.3 Руководящий орган готовит стратегический план, отражающий пути выполнения организацией своей задачи на эффективной, действенной и устойчивой основе.

1.4 Задача организации, заинтересованные стороны, участвующие в ее работе, ее допустимый уровень риска и ее основные показатели работы должны определяться и отражаться в программных заявлениях, сообщениях, процессе принятия решений и практических методах работы организации.

1.5 В состав руководящего органа и его комитетов должны входить члены, независимые от управленческого звена и основных заинтересованных сторон.

2. Управление — структуры руководящего органа и комитетов

2.1 В интересах эффективности и результативности руководящий орган может назначать комитеты с установленным кругом ведения и порядком подчинения, которые имели бы в своем составе необходимых специалистов, с целью выносить рекомендации руководящему органу или действовать от его имени.

2.2 В случае делегирования полномочий руководящим органом он не может складывать с себя конечную ответственность за действия или бездействие того или иного комитета в отношении таких вопросов, как распределение ресурсов, управление рисками, механизмы внутреннего контроля, вознаграждение и финансовая отчетность.

2.3 Руководящий орган и его комитеты должны иметь доступ к независимым консультантам.

2.4 Выдвижение кандидатур и назначения в руководящий орган и комитеты должны производиться на основе официальных гласных процедур и согласованных критериев.

2.5 Значительная часть членского состава руководящего органа и комитетов должна иметь право на повторное назначение на основе принципа добровольной ротации.

2.6 Руководящий орган отвечает за назначение главного исполнительного сотрудника, помимо своего председателя или президента, с соблюдением официальной и гласной процедуры.

3. Управление — управление людскими ресурсами

3.1 Квалификация членов руководящего органа, его комитетов и административного руководства должна отражать знания и навыки, необходимые для выполнения задачи организации и претворения в жизнь ее стратегического курса.

3.2 Руководящий орган или комитет руководящего органа должны обеспечивать, чтобы политика и практика вознаграждения членов руководящего органа, комитетов и административного руководства поддерживались сторонами, финансирующими деятельность организации, и отвечали принципу полной гласности в соответствии с общеорганизационной культурой и результатами работы конкретного члена.

3.3 Руководящий орган, его комитеты и административное руководство должны все без исключения подготовить планы замены персонала.

4. Управление — транспарентность и представление информации

4.1 Руководителям следует своевременно представлять руководящему органу и соответствующим комитетам информацию по всем значимым вопросам, касающимся работы организации, в том числе информацию о ее финансовом положении и результатах работы.

4.2 Руководящему органу следует своевременно представлять ассамблее государств-членов и соответствующим заинтересованным сторонам, участвующим в работе организации, информацию по всем значимым вопросам.

4.3 Члены руководящего органа, комитетов и административного руководства обязаны представлять информацию по всем соответствующим личным финансовым вопросам и интересам и финансовым вопросам и интересам своих родственников, которые могут приводить к конфликту интересов.

4.4 Руководящий орган, комитеты и административное руководство должны демонстрировать безукоризненную честность в своей деятельности.

4.5 Руководящий орган должен ежегодно проводить упрощенную оценку результатов своей работы и представлять доклад по ее итогам.

5. Управление — соблюдение норм этики

5.1 Методы управления организацией должны быть направлены на обеспечение того, чтобы организация действовала ответственно и оперативно реагировала на запросы заинтересованных сторон, участвующих в ее работе, и пользовалась соответствующей репутацией.

5.2 Организация должна иметь писанный кодекс поведения, отражающий ее ценности и соответствующие процедуры проведения расследований и дисциплинарные процедуры и предусматривающий санкции за любые нарушения кодекса.

5.3 Должны быть созданы механизмы, позволяющие ответственно сигнализировать о нарушениях, в том числе соответствующие механизмы защиты лиц, сигнализирующих о нарушениях.

6. Надзор — ревизионная деятельность, управление рисками и соблюдение требований

6.1 На руководящий орган возложена конечная ответственность за то, чтобы удостовериться, что руководство располагает эффективной системой внутреннего контроля, управления рисками и соблюдения законов, положений и соответствующих стандартов учета. Эти обязанности должны отражаться в заявлениях руководящего органа в годовом докладе организации, с указанием того, как они выполнялись.

6.2 В состав ревизионного комитета должны входить независимые эксперты, разбирающиеся в финансовых вопросах, хотя бы один из которых является квалифицированным бухгалтером и/или аудитором. Руководящий орган должен утвердить его членский состав и наделить его надлежащим кругом ведения.

6.3 Профессиональное и компетентное подразделение внутренней ревизии должно подчиняться административному руководству, но независимо от этого должно быть подотчетным также руководящему органу через ревизионный комитет и должно быть наделено соответствующим кругом ведения или уставом, предусматривающим обязательное проведение регулярных качественных проверок.

6.4 Внешние ревизоры назначаются и подчиняются ассамблее государств — членов организации через ревизионный комитет организации.

2.6 Дополнение 2 Глоссарий

Ниже приводится список или глоссарий терминов, с тем чтобы помочь читателю лучше понять язык, используемый в области управления. Многие термины аналогичны, но они могут иметь разные значения в зависимости от контекста, в котором рассматривается данная тема. К их числу относятся:

- Комитет
- Независимый эксперт
- Внутренняя ревизия
- Финансовые ведомости
- Годовой доклад
- Заявление о внутреннем контроле
- Стратегия
- Управление рисками
- Вознаграждение
- Подотчетность
- Кодекс поведения

Ниже приводится объяснение этих терминов, причем особое внимание обращается на основные аспекты, касающиеся их вероятного толкования в контексте Организации Объединенных Наций:

<i>Термин</i>	<i>Определение в контексте Организации Объединенных Наций</i>
Комитет	Группа лиц, назначенных или избранных для выполнения той или иной функции. Эта функция может заключаться в проведении расследования, вынесении рекомендации или принятии мер.
Независимый эксперт	Консультанты, важные профессиональные, семейные или финансовые связи которых с организацией или ее административным руководством ограничиваются их профессиональной деятельностью.
Внутренняя ревизия	Независимая проверка учетных записей и другой информации, касающейся деятельности, для обоснования беспристрастного экспертного заключения в отношении достоверности финансовых ведомостей.

<i>Термин</i>	<i>Определение в контексте Организации Объединенных Наций</i>
Финансовые ведомости	Представление финансовых данных, включая балансовые ведомости, ведомости поступлений и ведомости движения денежной наличности или любую подтверждающую ведомость, с целью информирования о финансовом положении организации на данный момент времени и о результатах ее деятельности за закончившийся на данную дату период. Используется также термин «финансовые отчеты».
Годовой доклад	Издаваемые ежегодно доклады для предоставления донорам или потенциальным донорам информации о поступлениях, расходах, программах и ходе работы организации.
Заявление о внутреннем контроле	Заявление, касающееся процедур организации, призванных повышать эффективность деятельности организации, обеспечивать осуществление ее политики и сохранность ее имущества.
Стратегия	Метод, который организация будет использовать для предоставления услуг и осуществления деятельности для достижения своих целей.
Управление рисками	Общий термин, описывающий процесс анализа риска во всех аспектах управления и функционирования и разработку стратегий для снижения степени подверженности таким рискам.
Вознаграждение	Полный оклад, заработная плата и другие денежные средства, выплачиваемые работнику за выполненную работу для участвующего работодателя, за исключением возмещения путевых расходов и расходов, связанных с переездом.
Подотчетность	Обязанность лица или организации обосновывать целесообразность произведенных расходов, принятых решений и осуществленной деятельности.
Кодекс поведения	Важное руководство и справочник по надлежащему поведению всего персонала. Он предназначен для того, чтобы разъяснять задачу организации, ценности и принципы, лежащие в основе ее деятельности, увязывая их со стандартами профессионального поведения.

В рамках Организации Объединенных Наций и в настоящем докладе используется ряд сокращений. Список этих сокращений приводится ниже.

<i>Термин</i>	<i>Определение в контексте Организации Объединенных Наций</i>
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ВКООНПЧ	Верховный комиссар Организации Объединенных Наций по правам человека
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ВТО	Всемирная торговая организация
ГА	Генеральная Ассамблея
ДВР	Департамент по вопросам разоружения
ДГАКУ	Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению
ДОБ	Департамент по вопросам охраны и безопасности
ДОИ	Департамент общественной информации
ДОПМ	Департамент операций по поддержанию мира
ДПВ	Департамент по политическим вопросам
ДУ	Департамент по вопросам управления
ДЭСВ	Департамент по экономическим и социальным вопросам
ЕК	Европейская комиссия
ЕС	Европейский союз
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
КВУП	Комитет высокого уровня по программам
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления
КГС	Канцелярия Генерального секретаря
ККАБВ	Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КПК	Комитет по программе и координации
КР	Комиссия ревизоров

<i>Термин</i>	<i>Определение в контексте Организации Объединенных Наций</i>
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
НККР	Независимый консультативный комитет по ревизии
НПО	Неправительственные организации
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ООН	Организация Объединенных Наций
ООН-Хабитат	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ОПФПООН	Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УВКПЧ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека
УКГД	Управление по координации гуманитарной деятельности
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЦМТ	Центр по международной торговле
ЭКОСОС	Экономический и Социальный Совет
ЭСКАТО	Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене

<i>Термин</i>	<i>Определение в контексте Организации Объединенных Наций</i>
ЮНОГ	Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве
ЮНОДК	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ЮНОН	Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

2.7 Дополнение 3

Источники информации о внешних исследованиях по изучению принципов, лежащих в основе передовых методов

Для целей настоящего обзора из источников в разных странах мира, как в государственном, так и в частном секторах, собрана информация о принципах и практических методах благого управления и надзора. Эти источники перечисляются в конце настоящего приложения.

Помимо информации, представленной технической группой, которая была создана в рамках проекта, информация о принципах была получена из следующих источников.

Независимый руководящий комитет

В этот орган входят эксперты по вопросам управления и надзора из ряда географических районов, представляющие государственный и частный сектора и международные и национальные организации. В его составе представлены следующие страны: Бразилия, Индия, Маврикий, Соединенное Королевство, Южная Африка и Япония.

Группа экспертов компании «ПрайсуотерхаусКуперс» (представительство)

Компания «ПрайсуотерхаусКуперс» провела также консультации со своей собственной международной группой экспертов. Основные характерные особенности этой группы заключаются в следующем:

- сочетание внешних экспертов (5) и других внутренних экспертов (3);
- члены группы представляют разные страны, включая Южную Африку, Танзанию, Нидерланды, Соединенные Штаты Америки, Соединенное Королевство, Швейцарию и Канаду;
- разнообразный профессиональный состав, охватывающий профессоров университетов, экспертов по вопросам бухгалтерского учета и аудита, специалистов по вопросам управления, международной политики, международного права, торговли и внутренней ревизии.

Специальная группа Комитета высокого уровня по вопросам управления Организации Объединенных Наций

Комитет высокого уровня по вопросам управления Организации Объединенных Наций (КВУУ) назначил специальную группу представителей Организации Объединенных Наций, фондов, программ и специализированных учреждений. Эта группа также представила комментарии и материалы для разработки принципов, а позднее приняла участие в анализе некоторых из выявленных пробелов.

Обобщение информации при выработке принципов

Члены вышеупомянутых групп оказали содействие в процессе толкования проанализированных материалов по вопросам управления, полученных из внешних источников, и помогли учесть географические и культурные аспекты для обеспечения того, чтобы выводы были обоснованными и глобальными по характеру.

Все сформулированные принципы, представленные в настоящем докладе, нельзя в полной мере отнести к какому-либо одному источнику, поскольку они выработаны в результате обобщения информации, полученной из вышеупомянутых разных источников.

Внешние источники

В нижеследующей таблице приводится сводная информация об источниках информации о проведенных исследованиях.

<i>Страна/организация</i>	<i>Государственный сектор</i>	<i>Частный сектор</i>
Австралия	Директивные документы 1–8 (2003 год) по вопросам управления в государственном секторе Доклад Урига (июль 2003 года)	Совет по корпоративному управлению фондовой биржи Австралии (март 2003 года)
Бангладеш		Целевая группа: Кодекс корпоративного управления (март 2004 года)
Канада	Королевская комиссия по вопросам управления и нормам поведения в государственном секторе Институт управления, новые правила поведения... для многосторонних учреждений, занимающихся вопросами развития (февраль 2004 года)	Канадский институт дипломированных бухгалтеров: публикация из серии «20 вопросов», посвященная управлению и смежным вопросам (2003 год) Канадское бюро по ценным бумагам: Практические методы и директивные указания по вопросам корпоративного управления (апрель 2005 года) Фондовая биржа Торонто: Руководство для добросовестного раскрытия информации
Франция	Доклад Барбье (февраль 2003 года) Органический закон, посвященный закону о финансах (2001 год)	Доклад Бутона (сентябрь 2002 года)
Германия	Министерство внутренних дел: Модернизация Германского государства (2005 год)	Кодекс корпоративного управления Германии с внесенными в него поправками (июнь 2002 года)
Индия	Центр по государственным вопросам: Состояние государственных служб Индии (апрель 2002 года) Индийский институт государственного управления: Управление в Индии: перспективы на 2020 год Мировой обзор положения в области управления, оценка положения в области управления в Индии (2001 год)	Совет по ценным бумагам и биржам: доклад комитета по корпоративному управлению (2000 год)

<i>Страна/организация</i>	<i>Государственный сектор</i>	<i>Частный сектор</i>
Япония	Бюро по вопросам этики национальной государственной службы: руководство	Токийская фондовая биржа: принципы корпоративного управления Форум по вопросам корпоративного управления: 14 пересмотренных принципов Доклад Х. Итами, пересмотр коммерческого кодекса и реформа японской системы корпоративного управления (2002 год)
Южная Африка	Закон о государственных финансах и управлении, нормативные акты казначейства (1999 год)	Кодекс корпоративной практики и поведения Кинга (март 2002 года)
Соединенное Королевство	Казначейство: Корпоративное управление в центральных государственных министерствах (июль 2005 года) Стандарт в области благого управления для государственных служб (декабрь 2004 года) Казначейство: «Оранжевая книга» (октябрь 2004 года) Национальное контрольное управление: Государственная ревизия в Европейском союзе (декабрь 2005 года)	Сводный кодекс корпоративного управления (июль 2003 года)
Соединенные Штаты Америки	Доклад конгрессу, обеспечение большей прозрачности в благотворительных организациях и укрепление систем управления и подотчетности в них (2005 год) Генеральный контролер: Основные положения для укрепления системы управления и надзора на спонсируемых государством предприятиях (2004 год) Административно-бюджетное управление, изменения к циркуляру А-123 Административно-бюджетного управления, ответственность руководства за внутренний контроль (2004 год)	Институт внутренних ревизоров, корпоративное управление и правление: оптимальные решения (1997 год) Институт внутренней ревизии: Ревизионные комитеты — оптимальные решения (3-е издание) Нью-Йоркская фондовая биржа: Правила корпоративного управления, раздел 303А (ноябрь 2004 года)
Базельский комитет		Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях (февраль 2006 года)
Секретариат Содружества	Управление в XXI веке (1998 год)	
Федерация бухгалтеров Восточной, Центральной и южной части Африки	Федерация бухгалтеров Восточной, Центральной и южной части Африки, управление в государственном секторе (июнь 2002 года)	

<i>Страна/организация</i>	<i>Государственный сектор</i>	<i>Частный сектор</i>
Европейский союз	<p>Финансовые положения Европейского союза (июнь 2002 года)</p> <p>Устав службы внутренней ревизии (октябрь 2000 года)</p> <p>Управление в Европе: «Белый документ» (июль 2001 года)</p>	<p>Предлагаемая директива, касающаяся годовых отчетов... и сводных отчетов (октябрь 2004 года)</p> <p>Сравнительное исследование, посвященное изучению кодексов корпоративного управления применительно к Европейскому союзу и его государствам-членам (январь 2002 года)</p> <p>Форум по вопросам управления: разъяснение принципа «соблюдай или объясняй» (март 2006 года)</p>
Международная федерация бухгалтеров (МФБ)		<p>Управление предприятиями: получение правильного баланса (февраль 2004 года)</p> <p>Руководство по разработке кодекса корпоративного поведения ED (февраль 2006 года)</p>
Организация экономического сотрудничества и развития	Исследование 13, Управление в государственном секторе (август 2001 года)	Принципы корпоративного управления (2004 год)
Комиссия Тредуэя		Комплексная система управления рисками предприятий (сентябрь 2004 года)
«Прайсуотерхаус-Куперс»	«ПрайсуотерхаусКуперс» и Национальное контрольное управление: Критерии для присуждения премии за укрепление доверия общественности	<p>Отчетность о передовых методах корпоративного управления (декабрь 2005 года)</p> <p>Обследование, посвященное внутренней ревизии в системе контроля (январь 2006 года)</p>
Прочее		<p>Боб Гарретт, “A Fish Rots from the Head” (1996 год)</p> <p>Хейдрик и Страглз: Обследование, посвященное корпоративному управлению в Европе (декабрь 2005 года)</p>