Исполнительный совет
108-я сессия
Сан-Себастьян, Испания, 23-25 мая 2018 г.
Пункт 5 b) предварительной повестки дня

CE/108/5(b) rev.1
Мадрид, 9 мая 2018 г.
Язык оригинала: английский

Доклад Генерального секретаря

Часть I: Нынешнее положение дел и проводимая деятельность

b) Концепция управления и приоритеты[1]

На пути к 2030 году: сделать туризм более «умным», конкурентоспособным и ответственным

I. Введение

1. Устойчивый рост туризма, наблюдаемый в последние десятилетия, создает колоссальные возможности для содействия повышению уровня социально-экономического благосостояния, сокращения масштабов нищеты и достижения общего прогресса в осуществлении 17 целей Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года.

2. Туризм четко обозначен в качестве цели в трех из целей устойчивого развития (ЦУР), а именно 8, 12 и 14, касающихся всеохватного и устойчивого экономического роста, создания рабочих мест, обеспечения рациональных моделей потребления и производства (РМПП), а также рационального использования океанов, морей и морских ресурсов, соответственно. В то же время, учитывая огромные масштабы, комплексный характер и связи с другими секторами в его обширной цепочке создания стоимости, туризм может вносить прямой и опосредованный вклад в содействие достижению всех 17 ЦУР.

3. Эта концепция отражена в результатах опроса государств-членов по программе работе на 2018-2019 гг. и в полной мере совпадает со сферой охвата Повестки в области устойчивого развития на период до 2030 года благодаря приданию туризму важного значения в усилиях по обеспечению развития.

4. По мере того как мы будем продвигаться вперед в будущее, руководствуясь 17 универсальными ЦУР, особое внимание будет уделяться таким аспектам нашей деятельности, как создание партнерств с государственным и частным сектором, поощрение создания общедоступных

[1] Это – пересмотренная версия документа, выпущенного 24 апреля 2018 года.

рабочих мест и возможностей, продвижение развития технологий и инноваций, а также решение вопросов обеспечения устойчивости и борьба с изменением климата.

II. Концепция управления

Туризм – ключевой сектор в Повестке дня на период до 2030 года

5. В 2017 году число международных туристских прибытий увеличилось на 7% и составило 1 млрд. 322 млн. В этом же году восьмой год подряд, начиная с 2009 года (года глобального экономического и финансового кризиса), наблюдался устойчивый рост туризма. Такого непрерывного устойчивого роста не было зафиксировано с 60-х годов.

6. Туризм является важной движущей силой экономического роста и развития, оказывает большое влияние на создание рабочих мест, привлечение инвестиций, развитие инфраструктуры и поощрение социальной интеграции. Будучи одним из ключевых секторов торговли услугами в мире и третьим по величине источником экспортных поступлений после топливной и химической отраслей промышленности в 2016 году, сектор является очень важной частью национальных стратегий развития экспорта и диверсификации экономики.

7. Значение, рост туризма и его способность противостоять внешним потрясениям в последние десятилетия свидетельствуют о том, что сектор может играть решающую роль в достижении Повестки дня на период до 2030 года и ЦУР.

8. Являясь организацией, которая представляет такой важный глобальный социально-экономический сектор, мы должны работать более сплоченно, для обеспечения внесения туризмом вклада в построение лучшего будущего для всех без исключения людей.

9. Учитывая вышесказанное, далее представлены наши цели в области управления:

Позиционирование туризма в качестве одного из приоритетов политики

10. Чтобы туризм был одним из основных факторов устойчивого развития требуются целостные и комплексные рамки политики, а также эффективная и подотчетная система управления, позволяющая и стимулирующая взаимодействие широкого круга заинтересованных сторон в процессах планирования, развития туризма и управления им. Это предполагает укрепление структур формирования политики и управления для обеспечения устойчивых и четко определенных рамок и реализации стратегий развития устойчивого туризма.

11. Добиться перехода от обещаний к действиям и результатам можно только в том случае, если туризм из категории второстепенных будет перенесен в категорию основных вопросов процесса принятия решений в государственной и частной сферах, что обеспечит применение по отношению к сектору поистине национального, межсекторального подхода.

12. В этой связи мы предлагаем:

(a) пропагандировать необходимость включения туризма в качестве приоритета в национальные, региональные и международные повестки дня;

(b) поощрять межсекторальную координацию на уровне правительства развития туризма; и

(c) формировать более эффективную политику и институты.

Всемирная туристская организация (ЮНВТО) – Специализированное учреждение Организации Объединенных Наций
Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

Лидерство в области создания знаний и формирования политики

13. Основная функция ЮНВТО состоит в том, чтобы направлять разработку соответствующей политики в области туризма, позволяющей максимально повышать социально-экономическую эффективность сектора и сводить к минимуму его возможное негативное воздействие. Для этого требуются надежные и всеобъемлющие знания о туристских потоках и тенденциях, а также о влиянии сектора на экономику, общество и окружающую среду.

14. В этой связи мы предлагаем:

(a) разработать международные стандарты, рекомендации и руководящие принципы по вопросам политики;

(b) проводить маркетинговые исследования по программным приоритетным областям;

(c) повышать национальный потенциал в области сбора данных по туризму и обеспечения их сопоставимости; и

(d) обмениваться передовой практикой в отношении политики в области туризма.

Повышение полезности для членов и расширение членского состава

15. Удовлетворение потребностей членов и расширение членского состава являются основными элементами нашей концепции управления. Это предполагает расширение диалога с нашими членами, а также потенциальными членами при одновременном повышении потенциала Организации по достижению результатов.

16. Всеохватный рост – это императив политики не только развивающихся, но и самых богатых стран мира. Нам необходимо разработать новый стратегический подход, чтобы осуществлять лидерство в генерировании знаний и наращивании потенциала, подкрепленных эффективной мобилизацией ресурсов. Новые важные направления и области работы должны быть сфокусированы на инновации, цифровую экономику, смарт-дестинации, рост инвестиций и количества СМП. Необходимо изменить менталитет, чтобы активизировать нашу работу, повышать нашу компетенцию и в полной мере пользоваться новыми моделями туристского бизнеса. Соответственно, наша деятельность будет прежде всего ориентирована на то, чтобы:

(a) реагировать на потребности членов и предлагать подходящие для этих целей услуги;

(b) укреплять технический опыт в целях предоставления членам услуг в большем объеме и более высокого качества, и оказывать поддержку интегрированию туризма в их национальные повестки дня;

(c) поощрять обмен передовой практикой в отношении политики в области туризма; и

(d) привлекать в Организацию новые государства-члены.

Увеличение ресурсов и укрепление потенциала ЮНВТО с помощью партнерств

17. Нам надо исследовать новые и инновационные пути увеличения нашего регулярного бюджета и внебюджетных ресурсов. Для достижения этой цели необходимо обеспечить Организацию и членов более эффективными инструментами и знаниями в области привлечения финансовых средств.

Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

18. Растущее признание важности вклада туризма в процесс устойчивого развития, включая его упоминание в ЦУР, предоставляет новые возможности сектору для увеличения ему официальной помощи в целях развития (ОПР). Комитет содействия развитию ОЭСР (КСР) недавно включил ЮНВТО в список КСР, признавая ее роль в области развития. Теперь государства-члены могут отражать свои добровольные взносы и выплаты ЮНВТО как ОПР. Между тем в период с 2011 по 2015 гг. на долю туризма приходилось всего лишь 0,14% от общего объема ОПР.

19. Для достижения реального прогресса в обеспечении сотрудничества в области развития, важно также чтобы директивные органы, отвечающие за разработку политики в сфере туризма, вместе с Секретариатом в полной мере участвовали в работе механизмов обеспечения развития на страновом уровне, как например, участие в Рамочной программе Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР) на страновом уровне, а также на глобальном уровне.

20. В этой связи мы предлагаем:

(a) расширять усилия, направленные на привлечение ресурсов и увеличение масштабов международного государственного финансирования туризма, в том числе через посредство ОПР, предоставления помощи в интересах торговли (ПИТ) и прямых иностранных инвестиций (ПИИ).

(b) создавать стратегические партнерства, чтобы привлекать больше ресурсов, как финансовых, так и нефинансовых (профессиональные навыки и знания).

(c) обеспечивать финансовую устойчивость Организации в том, что касается ее регулярного бюджета посредством тесного сотрудничества с государствами-членами, увеличения добровольных взносов и строгого бюджетного контроля.

(d) расширять партнерства с частным сектором и научными кругами для повышения технического и финансового потенциала Организации по достижению результатов.

III. Приоритеты программы

21. В соответствии с Программой работы на 2018-2019 годы, утвержденной Генеральной ассамблеей ЮНВТО на ее 22-й сессии, и представленной выше концепцией управления, руководство предлагает сосредоточить основное внимание на следующих приоритетах в период 2018-2019 гг.

Приоритет 1

22. **Делать туризм более «умным»: инновации и переход на цифровые технологии**

(a) обеспечивать взаимосвязи и расширять потенциал экосистем инновационной и предпринимательской деятельности государств-членов ЮНВТО путем объединения усилий ключевых заинтересованных сторон, включая правительства, научные круги, корпорации, СМП и стартапы, инвесторов (бизнес и супер бизнес-ангелы, венчурный капитал, и т.п.), а также партнеров по развитию бизнеса (бизнес-акселераторы и бизнес-инкубаторы) с целью стимулирования инновационной и предпринимательской деятельности;

(b) создать Инновационный центр ЮНВТО, в котором наиболее прорывным стартапам во всем мире будет предоставлена возможность черпать вдохновение у лидеров инновационной деятельности в туризме, встречаться с представителями корпораций,

Всемирная туристская организация (ЮНВТО) – Специализированное учреждение Организации Объединенных Наций
Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

инвесторами и учиться на узкоспециализированных технических семинарах тому, как расширять масштабы деятельности и выходить на мировой рынок. Государства-члены ЮНВТО также получат возможность выносить на обсуждение в Центре проблемы, возникающие на пути развития инновационной деятельности в сфере национального туризма.

(c) создать Сообщество лидеров инновационной деятельности в туризме;

(d) организовывать форумы, посвященные связанной с туризмом инновационной деятельности в целях объединения усилий всех участников этой экосистемы для стимулирования инновационной, предпринимательской деятельности и инвестиций в туризм;

(e) поощрять инновационную деятельность в области разработки продуктов и маркетинга;

(f) продвигать создание смарт-дестинаций посредством разработки руководящих принципов, моделей и обмена передовым опытом;

(g) создавать стратегический контент и способствовать укреплению потенциала в сфере инновационной деятельности и цифровизации в туризме, что позволит государствам-членам ЮНВТО принимать более разумные решения в области использования технологий для развития туризма и лучше понимать текущие социальные тенденции и потребности потребителей.

Приоритет 2

23. **Наращивать наши конкурентные преимущества: инвестиции и предпринимательство**

(a) улучшать деловую среду в государствах-членах ЮНВТО путем стимулирования предпринимательства и создания СМП в туризме и других секторах цепочки создания стоимости в туризме, включая производство знаний о доступе к финансовым и инвестиционным ресурсам в туризме;

(b) создать Ежегодный глобальный форум по инвестициям в туризме;

(c) оказывать поддержку государствам-членам в привлечении инвестиций с помощью, среди прочего, поощрения создания в финансирующих учреждениях специальных линий для развития туризма.

Приоритет 3

24. **Создавать большее количество более качественных рабочих мест: образование и трудоустройство**

(a) создать Академию ЮНВТО и международные центры повышения квалификации, обучения и специализированные программы профессиональной подготовки.

(b) наращивать потенциал членов в сфере туристского образования.

(c) оказывать поддержку членам в разработке структур и политики, способствующих созданию рабочих мест.

(d) продвигать исследование по воздействию туризма на рабочие места и на положение дел с работой в секторе в будущем.

(e) поощрять развитие талантов и позитивный имидж трудоустройства в секторе туризма.

Приоритет 4

25. **Повышать устойчивость и облегчать путешествия: безопасные, надежные и беспрепятственные путешествия**

(a) укреплять устойчивость членов путем повышения их готовности к кризисным ситуациям и совершенствования систем коммуникаций на случай возникновения таких ситуаций.

(b) расширять сотрудничество с международными транспортными организациями в целях проведения исследования и оказания поддержки членам по вопросам улучшения связности транспортных сообщений.

(c) продвигать исследование в области облегчения путешествий, поддерживать принятие мер по облегчению путешествий и поощрять членов добиваться прогресса в этой области.

Приоритет 5

26. **Защищать наше наследие: социальная, культурная и экологическая устойчивость**

(a) продвигать измерение экономического, социального и экологического воздействия туризма с помощью инициативы по измерению устойчивого туризма (ИУТ) и международной сети обсерваторий устойчивого туризма (МСОУТ).

(b) продвигать устойчивое потребление и производство в секторе туризма, в частности через сеть Одна планета - туризм.

(c) оказывать поддержку членам в регулировании проблемы перегруженности городских дестинаций и достопримечательных объектов культуры и окружающей среды.

(d) оценить влияние туризма на изменение климата и разработать рекомендации о том, как приспосабливаться к изменению климата и смягчать его последствия.

(e) оказывать поддержку осуществлению Глобального этического кодекса, подчеркивая социальные аспекты туризма – доступность, всеохватный туризм, гендерное равенство и защита детей – и продвигать Конвенцию ЮНВТО по этике туризма.

IV. Организационная структура

Руководство и структура

27. Генеральный секретарь принял решение внести определенные изменения в существующую структуру в целях оказания действенной поддержки осуществлению представленных выше приоритетов и повышения эффективности работы Организации (см. Схему организационной структуры в приложении I).

Всемирная туристская организация (ЮНВТО) – Специализированное учреждение Организации Объединенных Наций
Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

28. В соответствии со структурой, предусмотренной в правовых рамках Организации, Генеральный секретарь также принял решение назначить г-на Хайме Альберто Кабаля Санклементе (Колумбия) на должность заместителя Генерального секретаря на период с 1 июня 2018 года по 31 декабря 2021 года для оказания ему поддержки в управлении Организацией в эту новую эпоху (см. биографическую справку в части A приложения II). В соответствии правилом о персонале 15 (b) Генеральный секретарь просит Исполнительный совет утвердить его решения.

29. Кроме того, чтобы обеспечить преемственность в управлении Организацией, Генеральный секретарь желает информировать членов Исполнительного совета о назначении им г-на Шаньчжуна Чжу (Китай) на должность исполнительного директора с 1 января 2018 года на два года (см. биографическую справку в части B приложения II).

30. Генеральный секретарь также решил пригласить в состав своего кабинета г-на Мануэля Батлера (Испания) в качестве Исполнительного директора на два года, начиная с 1 июня 2018 года (см. часть C приложения II).

Укрепление внутреннего управления

31. Во исполнение своих обязанностей по созданию функции внутреннего контроля ресурсов и персонала Организации в соответствии с Уставом ЮНВТО по внутреннему надзору (утвержденным решением 5(LXXXVIII) Исполнительного совета)) и в целях обеспечения ответственного и эффективного управления ресурсами, а также культуры подотчетности и транспарентности, Генеральный секретарь провел обзор систем внутреннего контроля в отношении стратегических видов деятельности Организации.

32. Компания KPMG, выбранная на основе тендера, проведенного между международными компаниями с опытом предоставления подобных консультативных услуг Организации Объединенных Наций, представила Генеральному секретарю всеобъемлющий отчет с рекомендациями по конкретным мерам, которые необходимо принять для экономически эффективного и своевременного создания надлежащей модели «управление, риск, соответствие требованиям» (см. резюме в приложении III).

33. Генеральный секретарь проанализирует эти рекомендации с учетом финансовых ограничений Организации и предыдущих соответствующих решений, принятых руководящими органами, и представит на следующей сессии Исполнительного совета доклад о всех принятых мерах и дорожной карте для их осуществления .

34. Действенность механизмов внутреннего контроля является не только важнейшей основой для строгого бюджетного контроля и этической культуры всех организаций системы ООН, но и имеет фундаментальное значение для привлечения новых доноров, все чаще требующих гарантий надлежащего управления, процедур управления рисками, контроля и подотчетности организаций, которым они хотят предоставить средства[2].

[2] Для получения более подробной информации см. доклады Объединенной инспекционной группы – «Обзор требований по предоставлению отчетности донорам в рамках всей системы Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2017/7), «Состояние функции внутренней ревизии в системе Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2016/8) и «Пробелы с точки зрения надзора в системе Организации Объединенных Наций» (JIU/REP/2006/2) по адресу: https://www.unjiu.org/content/reports.

Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

V. Задачи на будущее: Стратегический план ЮНВТО на период до 2030 года

35. В связи с тем, что мир установил новую универсальную повестку дня в области устойчивого развития, ЮНВТО и ее члены имеют возможность сформировать повестку дня развития туризма на следующие 10 лет.

36. Новый Стратегический план действий ЮНВТО на период до 2030 года, который будет разработан совместными усилиями Секретариата и членов Организации, должен в полной мере учитывать специфические особенности нашего сектора, быстро изменяющиеся модели ведения бизнеса, новые возникающие в мире вызовы и реформу Организации Объединенных Наций. В нем должна содержаться тщательно продуманная программа смягчения последствий глобальных вызовов и дорожная карта, показывающая Секретариату и всем участникам туристского процесса, каким образом, работая сообща, мы можем сделать туризм более «умным», более конкурентоспособным и более ответственным, переместив главный акцент в туризме на людей, планету и процветание.

37. Руководство предлагает начать процесс, итогом которого станет представление на двадцать третьей сессии Генеральной ассамблеи ЮНВТО в 2019 году Стратегического плана действий ЮНВТО на период до 2030 года .

VI. Меры, рекомендуемые Исполнительному совету

ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ[3]

Исполнительный совет,

рассмотрев доклад Генерального секретаря о концепции управления и приоритетах,

1. *одобряет* приоритеты на период 2018-2019 гг., представленные Генеральным секретарем;

2. *принимает к сведению* новую организационную структуру;

3. *приветствует* предложение Генерального секретаря по пересмотру состава высшего руководящего звена Секретариата в целях его приведения в соответствие с правовыми рамками Организации и оптимизации выполнения и координации программы;

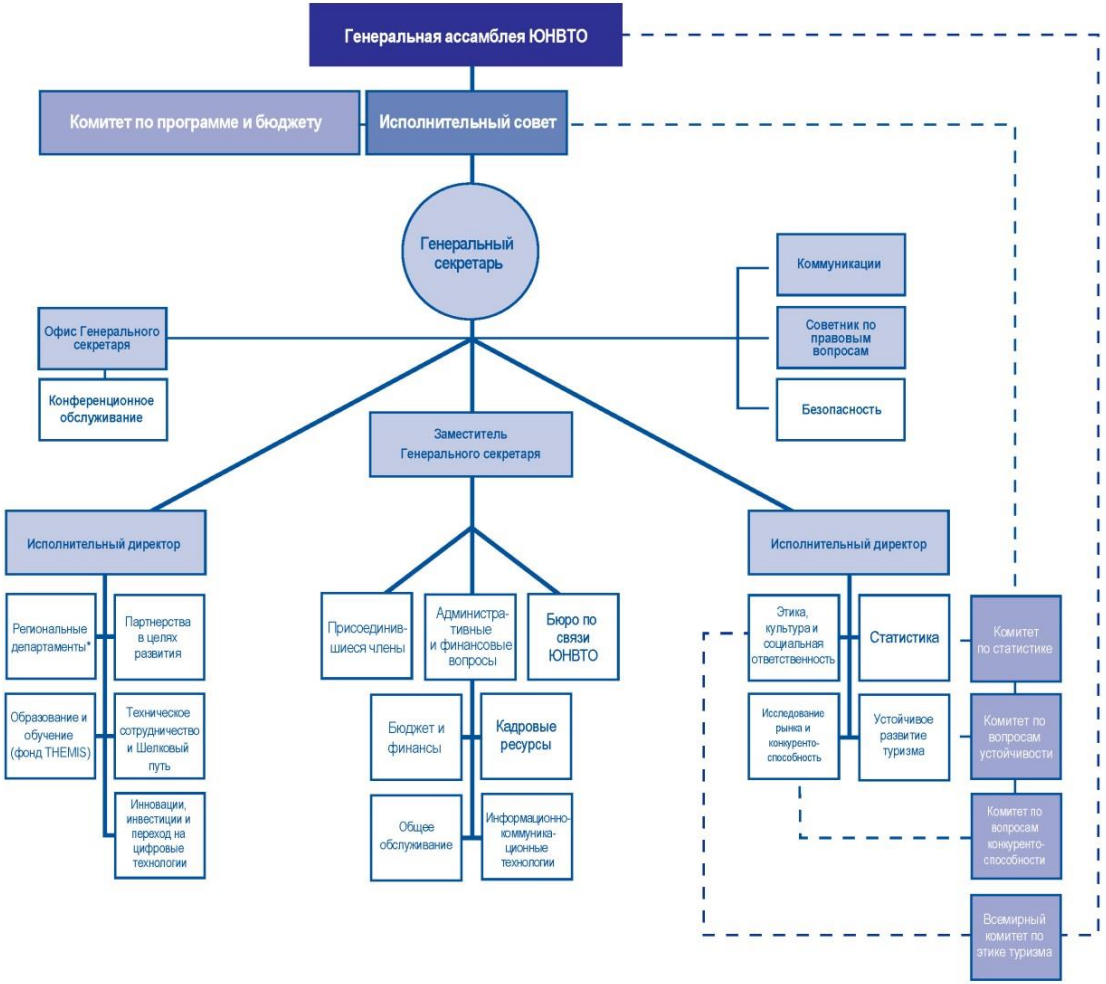
4. *утверждает* назначение г-на Хайме Альберто Кабала Санклементе (Колумбия) заместителем Генерального секретаря в соответствии с правилом 15 (b) Положений о персонале; и

5. *поддерживает*, в контексте реструктуризации Секретариата, назначение исполнительным директором г-на Шаньчжуна Чжу (Китай) в интересах сохранения преемственности и назначение исполнительным директором г-на Мануэля Батлера (Испания), а также желает им успешной работы в составе кабинета Генерального секретаря.

[3] Это – проект решения. Окончательную версию решения Совета см. в документе, который будет опубликован по окончании сессии.

Всемирная туристская организация (ЮНВТО) – Специализированное учреждение Организации Объединенных Наций
Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 – info@unwto.org / unwto.org

Приложение I: Органиграмма ЮНВТО



***Региональный департамент для Африки, Региональный департамент для Американского региона, Региональный департамент для Азиатско-Тихоокеанского региона, Региональный департамент для Европы и Региональный департамент для Ближнего Востока**

Приложение II: Краткие биографии г-на Хайме Альберто Кабаля Санклементе, г-на Шаньчжуна Чжу и г-на Мануэля Батлера

A. Краткая биография г-на Хайме Альберто Кабаля

Г-н Кабаль (Колумбия) занимал посты министра экономического развития (1999-2000 гг.) и посла в Австрии (2014-2018 гг.) и Республика Корея (2011-2014 гг.).

В частном секторе он работал на разных должностях, включающих выполнение ключевых функций в туристском секторе, в том числе в качестве председателя Колумбийской гостинично-туристской ассоциации COTELCO (2002-2011 гг.) и председателя Совета бизнес-ассоциаций Колумбии (1998-1999 гг.).

Он был международным консультантом и лектором, а также членом правления нескольких колумбийских организаций и компаний.

У г-на Кабаля имеются диплом по промышленному проектированию (Ксаверианский университет) и степень магистра топ-менеджмента (Университет Анд и Высшая школа Inalde), полученные им в родной Колумбии. Он имеет степень магистра экономики Американского университета г. Вашингтона, изучал английский язык и экономику в Университете Джорджтауна, а также прошел специализированные курсы менеджмента в Университете Южной Каролины (США), Школе бизнеса IE и Университете Комплутенсе (г. Мадрид).

Помимо родного испанского языка, он бегло говорит на деловом английском языке.

B. Краткая биография г-на Шаньчжуна Чжу

В настоящий момент г-н Шаньчжун Чжу занимает должность исполнительного директора в штаб-квартире Всемирной туристской организации (ЮНВТО), г. Мадрид, Испания.

С конца 2008 по 2013 год он был заместителем председателя Национальной туристской администрации Китая (НТАК), где осуществлял контроль за международными отношениями, маркетингом и продвижением на внутреннем и внешнем рынках, туристским информационным центром, безопасностью туризма, созданием сети гражданской службы. Во время его работы на посту заместителя председателя он также руководил составлением и редактированием ключевых документов в области туризма: «Среднесрочное и долгосрочное планирование въездного туризма в Китае» и «12-я пятилетка туристского информационного строительства». Также он отвечал за публикацию «Плана национального туризма и досуга».

В 1989-2008 гг. он работал на разных должностях в НТАК, а именно в качестве директора представительства НТАК в Сиднее, директора НТАК в Нью-Йорке, заместителя генерального директора Департамента международного маркетинга и генерального директора Департамента маркетинга и коммуникации НТАК.

В 1985-1989 гг. он был менеджером отдела в крупнейшей туристской компании Китая – China International Travel Service (CITS).
В 1988 году он получил степень магистра по управлению экономикой туризма в Новой школе

Всемирная туристская организация (UNWTO) – специализированное учреждение Организации Объединенных Наций
Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 - info@unwto.org / unwto.org

г. Нью-Йорка. До этого у него имелась степень бакалавра по английскому языку и литературе Наньцзинского университета, Китай.

Г-н Чжу является гражданином Китая.

C. Краткая биография г-на Мануэля Батлера

Г-н Батлер (Испания) более 25 лет занимается продвижением туризма Испании на высочайшем уровне. В 2016-2018 гг. и 2012-2012 гг. он работал в качестве генерального директора Института туризма Испании (Turespaña).

Он был советником в Посольстве Испании в Германии (2014-2016 гг. и 2007-2011 гг.) и в г. Лондоне (1999-2004 гг.), директором Туристского бюро Испании в г. Майами (США) (1995-1999 гг.) и в г. Франкфурте (Германия) (1991-1994 гг.), а также выполнял другие функции в главном управлении института Turespaña в г. Мадриде.

Кроме того, он выступал в качестве внешнего консультанта ЮНВТО и правлений различных учреждений, включая Гостиничный технологический институт (ITH) и аэропорты AENA или компанию Aldeasa (в настоящее время – World Duty Free), которые находятся в Мадриде.

Г-н Батлер получил степени бакалавра и доктора наук по морскому проектированию в Политехническом университете Мадрида. Он также имеет степень магистра по топ-менеджменту (Высшая школа IESE Университета Наварры) и корпоративным финансам (Лондонская школа бизнеса).

При том, что его родным языком является испанский, он бегло говорит на английском, французском и немецком языках.

Приложение III: Краткий обзор отчета о внутреннем управлении, представленного компанией KPMG

Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 - info@unwto.org / unwto.org

1. Дорожная карта

По итогам оценки внутреннего контроля и уровня соответствия стандартам, проведенной группой сотрудников компании KPMG по PPC, в предложенной Дорожной карте по преобразованию и развитию существующей модели руководства, управления рисками и соответствия стандартам (PPC) ЮНВТО указывается, что для создания целевой рамочной основы по PPC ЮНВТО следует выделить в своих действиях следующие основные этапы:

01

Соответствие стандартам как предпосылка

СОЗДАНИЕ РАМОЧНОЙ ОСНОВЫ ДЛЯ СООТВЕТСТВИЯ СТАНДАРТАМ

Определение ключевых ценностей ЮНВТО и связанных с ними процессов, получение **общего представления об основных рисках**, соответствующая **расстановка приоритетов и постановка целей соответствия** стандартам и **создание базовой атмосферы контроля** в целях предотвращения, обнаружения и минимизации какого-либо риска значительного несоответствия организации стандартам.

Создание **основы для соответствия стандартам в каждом из доменов** или применимых нормативных положениях, которые делают возможным комфортное **покрытие значительных рисков ЮНВТО** при соответствии стандартам.

02

Соблюдение этики

ПРОДВИЖЕНИЕ КУЛЬТУРЫ СООТВЕТСТВИЯ СТАНДАРТАМ

Проявление воли и приверженности **этическим руководящим принципам и культуре соответствия стандартам** при принятии надлежащих мер для **распространения** информации, проведения **обучения и определения целей**, чтобы сотрудники могли применять их к ежедневно проводимым операциям и следовать демонстрируемому примеру.

Пересмотр существующей модели этики и модели управления каналом разоблачения в целях ее реактивации, разъяснение необходимых инструментов для **облегчения и продвижения его правильного использования** сотрудниками без страха получения возмездия и обеспечение анализа и принятия своевременных мер в выявленных ситуациях или ситуациях, о которых поступило сообщение.

03

Обеспечение соответствия стандартам и подотчетности

БАЗОВАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Создание **базовой модели внутреннего контроля за финансовой отчетностью** в соответствии с передовым опытом и с учетом реальных размеров ЮНВТО, которая, в свою очередь, позволяет соответствовать политике и руководящим принципам организации, демонстрировать проведение ревизий, получать надежную информацию и эффективно выполнять операции однородным, контролируемым образом во всех областях работы и во всех зависимых структурах организации.

Определение необходимой **политики, руководящих принципов и процедур** и передача должной ответственности для обеспечения поддержания модели контроля и соответствия руководящим принципам и планам действий.

04

Систематизирование надзора

ФОРМАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ И НАДЗОРА

Определение **системы управления, позволяющей обновление модели**, которая должна применяться в различных областях, затрагиваемых процедурами, и позволяет отслеживать выполнение предлагаемых улучшений для того, чтобы отвечать **минимальным требованиям осуществления внутреннего контроля и соответствия стандартам**.

Осуществление функции внутренней ревизии для проверки того, актуальна ли созданная **модель соответствия стандартам и контроля** и достоверно ли отражает реальность и отслеживает соответствие стандартам при проведении операций как отдельной области деятельности.

KPMG

2

2. Основная схема

В результате оценки внутреннего контроля и уровня соответствия стандартам, проведенной группой сотрудников компании KPMG по PPC, ЮНВТО были предложены следующие меры в целях способствования созданию целевой рамочной основы:

Меры, рекомендуемые для ЮНВТО

Атмосфера контроля

1. **Разработка ежегодного плана внутреннего контроля и соответствия стандартам и системы надзора и обеспечения качества** модели соответствия стандартам и внутреннего контроля.
2. **Создание** особой **модели соответствия стандартам, этики и мониторинга** ЮНВТО путем внедрения **принципов соответствия стандартам и внутреннего контроля**.
3. **Пересмотр существующей модели этики, ведение** независимой **этической линии** на постоянной основе и расследование жалоб.

Управление рисками

4. Определение и формализация **политики и норматив по внутреннему контролю и соответствию стандартам**, устанавливающих функции и ответственность руководящих и надзорных органов и департаментов.
5. Внедрение обязательной для прохождения **обучающей программы по** аспектам **этики, соответствия стандартам и внутреннего контроля** и инициатив коммуникации и продвижения превентивной культуры «**нулевой толерантности**» к совершению нелегальных и мошеннических действий.
6. Разработка **перечня основных нормативных положений**, которые могут предполагать для организации значительный риск несоответствия стандартам, и **формализация оценки риска несоответствия стандартам** в целях определения ключевых ценностей ЮНВТО, чтобы получить общее представление о рисках и требованиях в области соответствия стандартам, привязанных к целям соответствия организации стандартам для надлежащего контроля и мониторинга.

Меры по контролю

7. **Определение и формализация основных процедур** для обеспечения необходимого практического руководства, которые гарантируют надежность финансовой информации и исключают возможность принятия дискреционных решений.
8. Фиксирование информации о **системе внутреннего контроля за финансовой отчетностью** критических процессов (схема, матрица «риск-контроль»).

Информация и коммуникация

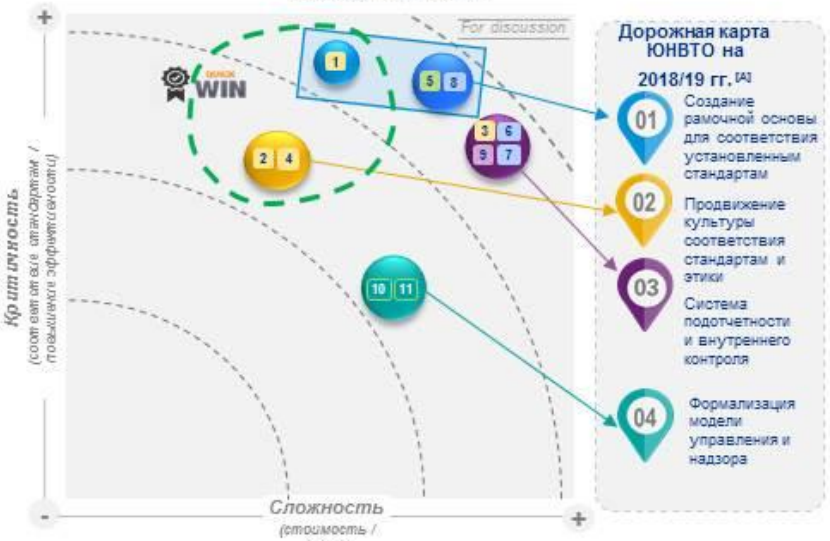
9. **Фиксирование информации о базовой рамочной основе для соответствия стандартам** и укрепление рамочной основы для подотчетности в каждом из доменов / применимых нормативных положениях, которая позволяет комфортное покрытие значительных рисков при соответствии стандартам, предполагаемых деятельностью ЮНВТО.

Меры по надзору

10. Создание **модели самооценки и отчетности** для старшего руководства и обновление модели PPC.
11. **Осуществление внутренней ревизии** и определение **Плана ревизии** для проверки того, является ли актуальной созданная модель соответствия стандартам и контроля и достоверно ли отражает реальность.

Основная схема по PPC / быстрые результаты

Предварительное исследование уровня критичности и сложности в основных планах действий или инициатив, предложенное в основной схеме по PPC UNC в целях улучшения модели PPC , позволяет определить быстрые результаты и то, на чем сосредоточить усилия.

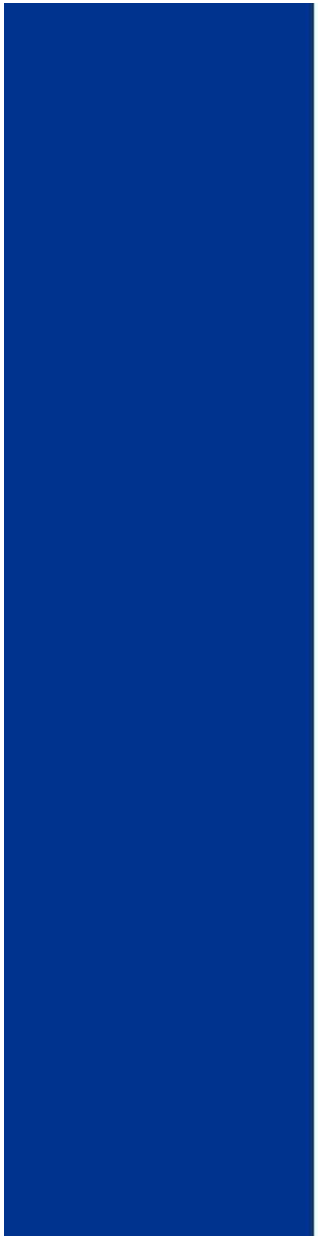


[A] Примечание: Отдел управления проектами (ОУП) может оказать поддержку в области методологии и обучить различным функциям в ходе первоначального фиксирования информации и управления моделью внутреннего контроля и соответствия, чтобы успеть к назначенному сроку.

KPMG

3

Capitán Haya 42, 28020 Madrid, Spain. Tel.: (34) 91 567 81 00 / Fax: (34) 91 571 37 33 - info@unwto.org / unwto.org



© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.