

**УТВЕРЖДЕНА**  
**решением Совета Директоров**  
**АО «Фонд проблемных кредитов»**  
**от «15» декабря 2017 г.**  
**протокол № 9**



**Политика управления рисками**  
**Акционерного общества**  
**«Фонд проблемных кредитов»**

**Алматы, 2017**

## Содержание

<b>Раздел 1. Общие положения.</b>	3
<b>Раздел 2. Понятия, используемые в Политике.</b>	4
<b>Раздел 3. Принципы СУР.</b>	4-5
<b>Раздел 4. Цели, задачи СУР.</b>	5
<b>Раздел 5. Виды и классификация рисков.</b>	5-7
<b>Раздел 6. Процесс управления рисками.</b>	7-9
<b>Раздел 7. Стратегия реагирования на риски.</b>	9-10
<b>Раздел 8. Структура и подотчетность СУР.</b>	10-13
<b>Раздел 9. Взаимодействие процесса управления рисками с основными процессами Фонда.</b>	13-14
<b>Раздел 10. Заключительные положения.</b>	14-15

## Раздел 1. Общие положения.

1.1. Настоящая Политика управления рисками (далее - Политика) Акционерного общества «Фонд проблемных кредитов» (далее - Фонд) разработана в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом, Стратегией, Правилами управления активами и иными внутренними документами Фонда, а также в соответствии с международными стандартами Комитета спонсорских организации Комиссии Тредвеза (COSO) «Управления рисками организации. Интегрированная модель» (2004), Международной Организации по Стандартизации (ISO) 31000:2009.

Политика является основополагающим нормативным документом Фонда, регламентирующим основные вопросы построения системы управления рисками (далее - СУР). Политика раскрывает понятие, цели и задачи, принципы и методы управления рисками, организационную структуру, основные принципы построения СУР, меры реагирования на риски, вопросы контроля и мониторинга за процессом управления рисками, а также процессы взаимодействия между участниками процесса управления рисками Фонда.

1.2. Описание методов и процедур процесса управления рисками, включая порядок предоставления, сроки, формы и виды отчетности по управлению рисками, задачи, функции и ответственность участников процесса управления отдельными видами рисков, мероприятия по управлению рисками и другие составляющие процесса управления рисками, представлены в Правилах организации управления рисками Фонда.

1.3. Управление рисками в Фонде является постоянным, непрерывным процессом и осуществляется на всех уровнях, с вовлечением коллегиальных органов, уполномоченных органов, структурных подразделений и работников Фонда.

1.4. Действие Политики распространяется на все виды деятельности Фонда. Политика является обязательной для ознакомления, изучения и применения всеми структурными подразделениями и работниками Фонда. При осуществлении функциональных обязанностей и реализации поставленных задач, каждый работник Фонда руководствуется настоящей Политикой.

1.5. Фонд придерживается консервативного или объективного подхода к оценке риска, который подразумевает, что при наличии данных для оценки рисков из различных источников в расчет принимается наихудшая либо объективно обоснованная оценка, рейтинг, и/или прогноз.

1.6. Фонд принимает меры по построению СУР, основанной на международных стандартах и лучших мировых и отечественных практиках управления рисками.

1.7. Ответственность за разработку документов, регламентирующих процесс управления рисками, возлагается на структурное подразделение, ответственное за управление рисками.

1.8. Управление рисками должно происходить в контексте определенных целей, задач, поставленных перед Фондом, которые вытекают из утвержденных стратегий, планов развития и других внутренних документов. Фонд и дочерние организации должны не реже одного раза в год определять аппетит на риск, т.е. способность принимать на себя риски для достижения своих целей.

1.9. Внутри фонда должен существовать постоянный обмен информацией для повышения уровня осведомленности о рисках, развития риск-культуры и эффективного управления рисками. Все работники своевременно получают задания со стороны руководства относительно управления рисками, четко понимают свою роль, работу, которую они должны проводить, и как они должны взаимодействовать со своими коллегами. Должна обеспечиваться постоянная осведомленность исполнительных органов и органов управления Фонда о существующих рисках и управлении ими. Также должна существовать коммуникация с третьими сторонами и заинтересованными лицами, такими как клиенты, партнеры, регуляторные и надзорные органы и Акционер.

## Раздел 2. Понятия, используемые в Политике.

**Фонд** – акционерное общество «Фонд проблемных кредитов».

**Управления рисками** (далее - УР) – ответственное структурное подразделение Фонда, по вопросам управления рисками.

**Риск** – представляет собой потенциальное событие (или стечение обстоятельств) в будущем, которое в случае своей реализации может оказать существенное негативное влияние на достижение Фондом своих долгосрочных и краткосрочных целей.

**Критический риск** – риск, характеризующийся высокими значениями вероятности, частоты и/или силе влияния и которые попадают в красную и оранжевую зону карты рисков.

**Ключевой рисковый показатель (КРП)** – это ранние индикаторы, предоставляющие ранние сигналы изменения риск-факторов в различных областях деятельности. КРП позволяют обнаруживать потенциальные риски и принимать заблаговременные меры во избежание наступления рисковых событий или минимизации их влияния на деятельность Фонда.

**Карта рисков** - графическое описание выявленных рисков Фонда, которое включает распределение рисков в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия, а по другой - вероятность.

**Регистр рисков** – документ, содержащий полную информацию о выявленном риске – классификационные признаки, показатели оценки, владелец риска, источник/причины, мероприятие по реагированию, сроки.

**Кросс-функциональное взаимодействие в рамках управления рисками** - процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов), который основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных функций (бизнес-процессов) информации.

**Риск-аппетит** – это степень риска, выраженная в количественных показателях, которую Фонд считает для себя приемлемой в процессе достижения своих целей.

**Собственник риска/владелец риска** - лицо (работник/структурное подразделение/коллегиальный орган), ответственное за все аспекты управления определенным риском, в частности, снижение вероятности реализации риска и/или снижение возможного влияния последствий от реализации риска на Фонд.

**Риск-менеджер** – работник структурного подразделения, ответственного за управление рисками.

**Фактор риска** – это условия, состояние, обстоятельства, при которых проявляется вероятность возникновения риска, приводящие к реализации риска. Существуют внешние и внутренние риск факторы:

**Внешние риск факторы** – факторы риска, возникающие за пределами операционной деятельности и не зависящие от деятельности Фонда.

**Внутренние риск факторы** – факторы риска, связанные с внутренними процессами, организационной структурой, человеческими ресурсами, активами и возникающие в рамках операционной деятельности Фонда.

## Раздел 3. Принципы СУР.

**Основными принципами системы управления рисками Фонда являются:**

*системный характер управления риском* – комплексное рассмотрение совокупности рисков как единого целого с учетом всех взаимосвязей и возможных последствий;

*соответствие системы управления риском общим целям и задачам Фонда*, что подразумевает отсутствие противоречий между системой управления рисками и целями и задачами Фонда и его Акционера;

*учет внешних и внутренних ограничений системы управления риском*, что означает согласование соответствующих специальных мероприятий с институциональными возможностями и условиями функционирования государства, бизнес сектора либо условиями социума;

*поддержание динамического характера системы управления риском*, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся управления риском.

*Принцип балансировки рисков и доходности.* Система управления рисками Фонда должна способствовать балансу между риском и доходностью, с учетом требований законодательства Республики Казахстан и внутренних нормативных документов Фонда.

Эти основные принципы характеризуют особенности системы управления риском и в целом проявляются на практике во всех случаях. Однако риск-менеджмент имеет определенную специфику, связанную с особенностями объекта, целей и методов управления, так что конкретная реализация перечисленных выше принципов может быть различной.

#### **Раздел 4. Цели и задачи СУР.**

##### **4.1. Основными целями системы управления рисками Фонда являются:**

создание эффективной системы управления рисками и возможностями, способствующей процессу увеличения капитализации и снижения убытков на всех стадиях приобретения, управления и реализации активов Фонда;

построение эффективной комплексной системы управления рисками, а также постоянное совершенствование деятельности на основе единого стандартизированного подхода к методам и процедурам управления рисками;

достижение стратегических целей Фонда.

##### **4.2. Основными задачами системы управления рисками Фонда являются:**

адаптация системы управления рисками в бизнес процессы Фонда.

обеспечение единого понимания риск – менеджмента и культуры управления рисками работниками Фонда;

разработка и применение единообразных и последовательных подходов к выявлению, оценке и управлению рисками в Фонде;

создание внутренней среды для оперативного реагирования на возникающие рисковые события.

обеспечение непрерывного согласованного процесса управления рисками, основанного на своевременной идентификации, оценке, контроле и мониторинге для достижения поставленных целей Фонда, сокращение влияния таких событий, если они наступают, до приемлемого уровня, либо передача третьим сторонам;

содействие в обеспечении эффективности бизнес-процессов;

минимизация финансовых, репутационных и иных потерь, для обеспечения нормального функционирования деятельности Фонда, включая сохранность собственного капитала.

предупреждение возникновения событий, которые угрожают достижению стратегических и операционных целей Фонда;

поддержание систематического процесса управления рисками, являющегося частью системы внутреннего контроля;

систематизация и дальнейшее накопление информации о рисках Фонда, создание информационной базы по реализованным рискам.

#### **Раздел 5. Виды и классификация рисков.**

В процессе своей деятельности Фонд будет сталкиваться с совокупностью различных видов рисков, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень и, следовательно, по способу их анализа и методам описания.

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияния на деятельность Фонда. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

**Классификация рисков** означает систематизацию множества рисков на основании каких-то признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

По времени возникновения риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные риски. Анализ ретроспективных рисков, их характера и способов снижения дает возможности более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

**Классификация рисков по сфере возникновения**, в основу которой положены сфера деятельности Фонда по приобретению активов, их управлению и последующей реализацией, является самой многочисленной группой, в которой можно выделить следующие риски:

**Чистые риски** (иногда их еще называют простые или статические) характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для деятельности Фонда. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации и др.

**Спекулятивные риски** (иногда их еще называют динамическими или коммерческими) характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для Фонда по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства и т.д.

**Стратегический риск** – риск возникновения расходов (потерь) в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Фонда и выражающихся вне учёта или недостаточном учёте возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности Фонда; неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, обеспечении в неполном объеме необходимых ресурсов и организационных мер, которые должны обеспечить достижение стратегических целей Фонда.

**Комплаенс-риск** – риск возникновения неблагоприятного исхода (применения юридических санкций, претензий уполномоченного государственного органа, материального финансового убытка или потери репутации) вследствие несоблюдения Фондом требований законодательства Республики Казахстан, международных стандартов, применимых к деятельности Фонда, а также внутренних правил и процедур.

**Финансовый риск** - группа рисков, ведущих к неблагоприятным последствиям для Фонда, источником которых являются финансовые операции Фонда и/или его контрагентов, оказавшихся под действием факторов риска, также связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Распространенными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей и по другим причинам.

**Операционный риск** – вероятность возникновения финансовых и нефинансовых потерь вследствие неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий работников, IT-систем и внешних событий. Операционный риск включает в себя, в том числе риски, связанные с оплатой Фондом штрафов, пеней или взысканиями, являющимися

результатами действий органов надзора, а также частных судебных исков, за исключением стратегических и репутационных рисков.

**Юридический риск** - это риск потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и прочее.

**Организационные риски** - это риски, связанные с ошибками менеджмента Фонда, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы Фонда.

**Рыночные риски** - это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.

**Кредитные риски** - риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере в срок. Эти риски существуют как у банков и финансовых организаций (риск не возврата кредита, займа, депозита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг.

**Процентный риск** – вероятность возникновения финансовых потерь от несоответствия процентных доходов процентным расходам вследствие неблагоприятных изменений в процентных ставках.

**Репутационный риск** – риск возникновения неблагоприятного исхода вследствие негативного общественного мнения или снижения доверия к Фонду.

**Риск концентрации** – риск возникновения потерь вследствие сосредоточения значительного размера риска (относительно размера собственного капитала, актива Банка или иного финансового показателя) на определенном контрагенте, секторе экономики, стране и прочих объектах;

**Остаточный риск** - это риск наступления события, оставшийся после осуществления мероприятий по управлению и реагированию на риск. Общая формула для расчёта остаточного риска:

*Остаточный риск = Первичный риск — меры по управлению риском.*

**Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно классифицировать по последствиям:**

**Допустимый риск** - это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны деятельность Фонда сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

**Критический риск** - это риск, при котором Фонду грозит потеря выручки; т.е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.

**Катастрофический риск** - риск, при котором возникает неплатежеспособность Фонда. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию Фонда. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

## **Раздел 6. Процесс управления рисками.**

**6.1. Процесс управления рисками.** Инструментом, позволяющим руководству Фонда принимать управленческие решения в условиях неопределённости и связанных с ней рисков, одновременно используя возможности, является эффективно действующая в Фонде система управления рисками.

Согласно общепринятому стандарту управления рисками ERM COSO – "Управление рисками организации – это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает

*всю деятельность организации. Он направлен на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию и управление связанным с этими событиями риском, а также на осуществление контроля за не превышением риск-аппетита организации и предоставлением разумной уверенности в достижении целей организации".* Компонентами эффективной системы управления рисками компании являются:

**1. Внутренняя среда.** Характеризуется общей философией Фонда в отношении риска и его управления, а также степенью вовлеченности всех сотрудников в процесс управления рисками.

Одним из важных проявлений философии Фонда в отношении риска является определение риск-аппетита – той степени риска, которую руководство Фонда считает допустимой в процессе деятельности. Установленные этические ценности и стандарты поведения также во многом определяют внутреннюю среду процесса управления рисками.

## **2. Идентификация рисков.**

Выделение рисков среди потенциальных событий, имеющих внутренние или внешние по отношению к Фонду причины, и оказывающих отрицательное влияние на цели Фонда. Выявление и идентификация рисков должна производиться в привязке к целям Фонда. Включает в себя определение классификации для ранжирования рисков в зависимости от внутренних и внешних факторов влияния. Методы выявления рисков предполагают проведение анализа как прошлого, так и возможного будущего.

Формализованным выражением компоненты выявления рисков в Фонде служит реестр рисков Фонда с обозначением присущих каждому риску классификационных признаков.

## **3. Оценка рисков.**

Идентифицированные риски оцениваются с точки зрения степени влияния на достижение целей Фонда. Целью оценки рисков является определение плана действий, которые следует предпринять.

Главные показатели оценки риска – вероятность его возникновения и степень влияния. Оцениваются присущие и остаточные риски. Присущий – риск при отсутствии со стороны руководства действий по изменению вероятности или степени влияния риска. Остаточный – риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на данный риск.

Методология оценки рисков, как правило, включает в себя как количественные, так и качественные методы. Определение количественных методов оценки рисков предполагает разработку и использование различных математических моделей – статистических, вероятностных, сравнительных, сценарных и прочие.

Результаты оценки рисков фиксируются в принятых в Фонде документах системы управления рисками, таких как Карта и Регистр рисков.

## **4. Реагирование на риски.**

Руководство Фонда определяет перечень возможных мероприятий, позволяющих привести выявленные риски в соответствие с установленным в Фонде уровнем риск-аппетита.

Общепринятыми способами реагирования на риски являются:

- избежание риска,
- снижение риска,
- передача риска,
- принятие риска.

Способ реагирования на конкретный риск выбирается с учётом его положения в карте рисков – показателей вероятности наступления и степени влияния на цели Фонда.

При определении способа реагирования на риск, оценивается соотношение затрат и выгод от потенциальной реакции на риск.

После выбора способа реагирования, разрабатывается План мероприятий по применению выбранного способа реагирования.



## **5. Контроль исполнения.**

Цель данной компоненты системы управления рисками – обеспечение обоснованной уверенности руководства и акционера Фонда в эффективном исполнении выбранных действий по реагированию на риски. Представляет собой утверждённый набор действий и процедур, обеспечивающих надлежащее исполнение принятых мер реагирования на выявленные критические риски.

Контрольные процедуры могут быть превентивными, поисковыми, коррективными, ручными и автоматизированными, и т.д.

Контрольные процедуры проводятся на всех уровнях управления Фонда – от высшего руководства до непосредственных исполнителей процессов, в том числе в дочерних организациях и иных аффилированных лицах Фонда.

## **6. Информационная инфраструктура.**

Компонент определяет формы, сроки и способы передачи информации, необходимой для функционирования системы управления рисками в Фонде.

Информационная инфраструктура системы управления рисками должна обеспечивать:

коммуникации внутри Фонда как по вертикали (между руководством и подчинёнными), так и по горизонтали (между различными службами и подразделениями);

использование как внутренних данных компании, так и сведений из внешних источников – клиенты, поставщики, акционеры, регулирующие органы и прочие;

доведение до сотрудников необходимой информации о параметрах системы управления рисками Фонда;

доступность для участников процессов управления рисками эффективных средств получения, передачи и обработки данных.

## **7. Мониторинг.**

Мониторинг – регулярный, периодический процесс оценки полноты и эффективности функционирования всех компонентов системы управления рисками Фонда.

Цель проведения мониторинга – поддержание в актуальном состоянии системы управления рисками Фонда с учетом возникающих изменений – условий деятельности Фонда, изменений целей и структуры, кадровых изменений, возникновения новых бизнес-процессов и по иным причинам.

Объём и периодичность мониторинга процесса управления рисками зависят от значимости рисков, важности реагирования на риск и проводимых контрольных процедур. Методология проведения мониторинга может включать в себя применение приемов анкетирования, методов сравнительного анализа, формирование специальной отчётности.

Важным элементом мониторинга является актуализация внутренней нормативно-правовой базы, регулирующей функционирование системы управления рисками Фонда.

Система управления рисками оказывает влияние на достижение целей Фонда, в том числе и стратегических. Поэтому эффективная система управления рисками также предъявляет особые требования и выводит на новый уровень систему внутреннего контроля Фонда.

## **Раздел 7. Стратегии реагирования на риски.**

Любая стратегия работы с риском направлена на управление вероятностью риска или его последствиями.

Стратегии реагирования на негативные риски предусматривает несколько вариантов действий. в Правилах организации управления рисками Фонда раскрываются и другие методы реагирования.

1. *Уклонение от риска* предполагает изменение целей, бизнес процесса, плана управления проектом и иных мероприятий/действий таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградиться от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой.

Некоторых рисков, возникающих на ранних стадиях, можно избежать при помощи уточнения требований, получения информации, улучшения коммуникации или проведения экспертизы.

Риски избегаются путем простого невыполнения части проекта, мероприятия. При выборе стратегии уклонения Фонд несет затраты до реализации рискового события, причем эти затраты меньше возможных последствий риска с учетом его вероятности.

2. *Передача и разделение рисков* подразумевает перенос негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск частично или полностью на третью сторону, но сам риск при этом не устраняется.

Передача ответственности за риск наиболее эффективна в отношении финансовых рисков. Передача риска практически всегда предполагает выплату премии за риск стороне, принимающей на себя риск.

Инструменты передачи рисков включают в себя страхование, гарантии выполнения контракта, поручительства и гарантийные обязательства, прописывание условий в контракте.

3. *Снижение рисков* предполагает понижение вероятности реализации риска, понижение последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов – риск либо не случится, либо случится, но с меньшими последствиями.

Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления риска или его последствий часто оказывается более эффективным, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска.

4. *Принятие рисков* - стратегия принятия означает, что принято решение не изменять план проекта в связи с риском либо нет иной подходящей стратегии реагирования на риски. Такая тактика уместна если вероятность риска слишком мала, либо эффект от риска чересчур велик и его влияние на цели проекта в случае реализации ставит под вопрос ключевые цели.

Эта стратегия применима как к угрозам, так и к благоприятным возможностям. Она может быть активной и пассивной и используется в следующих ситуациях:

- когда исключить все риски маловероятно;
- последствия риска настолько велики, что нецелесообразно разрабатывать варианты его передачи с целью уменьшения влияния;
- вероятность риска и его последствия малы, его можно принять, поскольку стоимость разработки мероприятий по управлению риском превосходит стоимость последствий.

## **Раздел 8. Структура и подотчетность СУР.**

Структура системы управления рисками в Фонде представлена управлением рисками на нескольких уровнях с вовлечением следующих органов и подразделений Фонда: Совет директоров, Правление, структурное подразделение, ответственное за управление рисками, служба внутреннего аудита, иные структурные подразделения.

Первый уровень представлен **Советом директоров**.

**Совет директоров** Компании осуществляет следующие функции в области управления рисками:

- утверждение Политики управления рисками Фонда;
- утверждение правил организации процесса управления рисками Фонда;
- утверждение других документов в области управления рисками Фонда;

**Правление Фонда.** Правление Фонда обеспечивает целостность и функциональность системы управления рисками путем осуществления следующих функций:

- реализация Политики управления рисками;
- организация эффективной системы управления рисками, позволяющей идентифицировать и оценивать потенциальные риски;
- рассмотрение отчетов по управлению рисками Фонда на регулярной основе и принятие соответствующих мер, в рамках своей компетенции;

утверждение мероприятий по реагированию и методов по управлению рисками в Фонде, на основе регистра и карты рисков Фонда;

совершенствование внутренних процедур и регламентов в области управления рисками;

**Управление рисков**, основными функциями которого являются:

организация и координация процесса идентификации и оценки рисков, согласование с владельцами рисков регистра и карты рисков, ключевых рисковых показателей, плана мероприятий по управлению критическими рисками Фонда, а также проведения мониторинга реализации плана;

Разработка методов и инструментов по идентификации, оценке и реагированию на риски.

информирование Правления Фонда о существенных отклонениях в процессах управления рисками;

внедрение и совершенствование процесса управления рисками в дочерних организациях;

ведение базы данных реализованных рисков, отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски;

подготовка и предоставление информации по рискам (в том числе на консолидированной основе) Правлению Фонда;

обеспечение интегрированности управления рисками в другие бизнес-процессы и развитие культуры риск-менеджмента в Фонде и ДО;

рассмотрение и согласование регулярных отчетов по рискам ДО, вносимых на рассмотрение в Фонд;

согласование проектов стратегической направленности, инвестиционных проектов Фонда, в части достаточности раскрытия и анализа информации по рискам;

обеспечение методологической и консультационной поддержки работникам Фонда по вопросам управления рисками;

предложения в части проведения обучающих семинаров и тренингов по управлению рисками и другим направлениям для сотрудников Фонда;

взаимодействие со Службой внутреннего аудита Фонда в части обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;

взаимодействие со службами внутреннего аудита/ревизионными комиссиями ДО в целях оказания методологической и консультационной поддержки при организации и проведении аудита;

УР не должно совмещать функции, связанные с финансовыми рисками (экономическое планирование, корпоративные финансы, казначейство, бухгалтерский учет). Допускается совмещение функций по управлению рисками с функциями по внутреннему контролю.

Работники УР, ответственные за управление рисками, должны иметь доступ к информации, документам Фонда, необходимым для выполнения их функциональных обязанностей, указанных в настоящей Политике.

**Служба внутреннего аудита** осуществляет следующие основные функции:

аудит процедур управления рисками и методологии по оценке рисков, а также выработка предложений по повышению эффективности процесса управления рисками;

анализ реализации плана мероприятий по реагированию и управлению остаточными рисками Фонда.

иные функции в соответствии с утвержденными нормативными документами Фонда.

**Структурные подразделения** Фонда в лице каждого работника – являющихся собственниками/владельцами рисков. Структурные подразделения (собственники рисков) должны понимать, что они играют ключевую роль в процессе управления рисками. Работники Фонда на ежедневной основе работают с рисками, управляют ими и проводят мониторинг их потенциального влияния в сфере своих функциональных обязанностей.

Структурные подразделения ответственны за выполнение плана мероприятий по управлению рисками, должны своевременно выявлять и информировать о значительных рисках в сфере своей деятельности и давать предложения по управлению рисками для включения в план мероприятий структурному подразделению Фонда, ответственному за управление рисками.

Основными функциями структурных подразделений Фонда в процессе управления рисками являются:

идентификация и оценка рисков на постоянной основе, с пересмотром, утвержденных планов мероприятий, и регистра рисков;

участие в разработке методической и нормативной документации в рамках их компетенции;

внесение предложений по совершенствованию и устранению недостатков системы внутреннего контроля, управления рисками;

внесение предложений по разработке планов мероприятий по управлению рисками и по мерам снижения рисков;

реализация утвержденных мероприятий по реагированию на риски и предоставление информации по исполнению мероприятий по управлению рисками в структурное подразделение Фонда, ответственное за управление рисками;

предоставление информации по рискам, включая информацию по реализованным рискам, в структурное подразделение Фонда, ответственное за управление рисками.

Предоставление любой необходимой информации и заключений по вопросам, входящим в их компетенцию, в структурное подразделение Фонда, ответственное за управление рисками по их запросу.

Для эффективности организации работы системы управления рисками, руководитель соответствующего структурного подразделения Фонда обеспечивает организацию работы по управлению рисками в своем структурном подразделении и сотрудничество со структурным подразделением, ответственным за управление рисками в Фонде и курируемых ДО, на всех этапах реализации процедур СУР Фонда.

Для поддержания и повышения культуры риск - менеджмента в Фонде проводится обучение для ознакомления новых сотрудников и периодического ознакомления всех сотрудников Фонда (как минимум, на ежегодной основе) с действующей СУР.

## **Раздел 9. Взаимодействие процесса управления рисками с основными процессами Фонда.**

Цели деятельности Фонда определяются на стратегическом уровне и устанавливают основу для разработки операционных целей. Фонд подвержен действию рисков из внешних и внутренних источников, и основным условием эффективной идентификации, оценки и разработки методов управления рисками является постановка целей.

Цели Фонда определяются до идентификации потенциальных рисков, которые могут негативно влиять на их достижение. СУР позволяет удостовериться, что в Фонде существует процесс определения целей и задач, которые согласованы с миссией и соответствуют аппетиту на риск Фонда на консолидированной основе.

Процесс управления рисками основывается на кросс-функциональном взаимодействии. Процесс управления межфункциональными (межпроцессными) рисками (рисками, влияющими на цели нескольких функций (бизнес-процессов)) основывается на коллегиальных решениях, принимаемых совместно, на основании имеющейся у различных подразделений (участников и руководителей бизнес-процессов) информации.

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **стратегического планирования** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

процесс разработки стратегии и планов развития и иных стратегических документов должен предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на достижение поставленных стратегических целей;

стратегические планы Фонда должны предусматривать комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией запланированных стратегических инициатив.

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **операционной деятельности** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

владелец риска должен объективно оценивать временные и административные ресурсы, необходимые для реализации мероприятий по управлению рисками, и отражать полученную оценку в информации о риске, предоставляемой Управлению рисков Фонда;

сотрудникам структурных подразделений должны быть выделены необходимые временные и административные ресурсы для выполнения мероприятий, предусмотренных Планами мероприятий по управлению рисками;

сотрудники структурных подразделений Фонда представляют информацию структурному подразделению, ответственному за управление рисками, по реализованным рискам.

ДО должны разработать и утвердить собственные документы по учету и анализу реализованных рисков, согласно внутренним нормативным документам ДО;

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **инвестиционной деятельности и кредитной деятельности** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

инициаторы инвестиционных/инновационных проектов в процессе рассмотрения и разработки инвестиционных/инновационных проектов должны предусматривать выявление и анализ рисков, способных оказывать влияние на реализацию инвестиционного/инновационного проекта и достижение поставленных целей инвестиционного/инновационного проекта. Также должен быть предусмотрен комплекс мер, направленных на минимизацию потенциального неблагоприятного эффекта основных рисков, связанных с реализацией проекта;

инициаторы процесса получения/предоставления инвестиций, должны включать анализ рисков для финансовой устойчивости Фонда и/или ДО, анализ эффекта на соблюдение нормативов, установленных Фондом;

В случае, когда исполнение Планов мероприятий по управлению рисками требует привлечения временных или административных ресурсов смежных подразделений (кросс-функциональные риски) Фонда, Владелец риска, при поддержке сотрудника структурного подразделения, ответственного за управление рисками должен согласовать выделение соответствующих ресурсов с руководителями смежных подразделений.

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **бюджетирования**:

перед утверждением Плана мероприятий по управлению рисками, владельцам рисков необходимо предусмотреть необходимые финансовые ресурсы для реализации предлагаемого Плана мероприятий по управлению рисками и проработать данный вопрос со структурным подразделением, ответственным за бюджетирование;

заполнение таблицы факторов и рисков Планов развития либо иного стратегического документа, осуществляется на основе утвержденного регистра рисков Фонда.

Взаимосвязь процесса управления рисками с процессом **мотивации персонала** включает следующее (но может не ограничиваться нижеперечисленным):

обязанности участников СУР по выполнению всех процедур, предусмотренных для них системой, должны быть формально закреплены, и должен проводиться мониторинг выполнения или невыполнения соответствующих обязанностей;

## **10. Заключительные положения.**

10.1. Мониторинг СУР является важной частью всего процесса управления рисками. Мониторинг осуществляется путем постоянного отслеживания выполнения Политики, процедур и мероприятий системы управления рисками и целевых проверок. Масштаб и частота целевых проверок зависит от оценки рисков и эффективности постоянного

мониторинга. Органы управления и исполнительные органы дочерних организаций Фонда, должны информироваться о недостатках системы управления рисками.

10.2. Принимая во внимание основные цели Фонда, а также консолидацию финансовых результатов Дочерних организаций в финансовой отчетности Фонда, СУР Фонда должна иметь одной из своих целей - внедрение и совершенствование единой системы управления рисками. Для достижения этой цели Фонд курирует процесс внедрения системы управления рисками в дочерних организациях, оказывает методологическую, консультационную поддержку, а также координирует деятельность по развитию и совершенствованию СУР. Дочерние организации Фонда разрабатывают собственные политики управления рисками на основе единых подходов к управлению рисками.

10.3. Политика размещается на интернет-сайте Фонда и ее основные положения раскрываются в годовом отчете. Политика и другие документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам Фонда. Изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц компании посредством электронной почты или электронного документооборота.

10.4. Конфиденциальная информация по вопросам управления рисками включает в себя любую, полученную работниками Фонда информацию о имеющихся рисках, планах мероприятий по реагированию на риски, методах оценки и управления ими, а также иная информация, получаемая работниками в процессе управления рисками Фонда, за исключением Политики управления рисками.

10.5. Эффективность управления рисками Фонда определяется наличием информации, генерируемой системой управления рисками, которая активно используется и учитывается в процессе принятия управленческих решений, в том числе касающаяся приоритетности задач и эффективного распределения ресурсов.