

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наглядовою радою
Національної Установи Розвитку
Протокол __ від 26.06.2026 року

ПОГОДЖЕНО
Правлінням
Національної Установи Розвитку
Протокол __ від 29.05.2026 року

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Національної установи розвитку

Київ 2026

Схвалена 30 січня 2020 р.	Зборами акціонерів
Схвалена 06 січня 2026 р.	Наглядовою радою НУР
Схвалена 26 червня 2026 р.	Наглядовою радою НУР

Відповідальний підрозділ: підрозділ аналізу і контролю ризиків

Погоджено:

	Відповідальна особа	Дата
Головний комплаєнс - менеджер	Аліса Дорохіна	
Юридичний підрозділ	Олена Славгородська	
Уповноважений з антикорупційної діяльності	Михайло Олійник	
Правління	Андрій Гапон	

Пов'язані документи НУР

- Декларація схильності (апетиту) до ризиків
- Стратегія НУР
- Кодекс поведінки
- План забезпечення безперервної діяльності
- Положення про організацію роботи із забезпеченням при фінансуванні партнерських установ
- Положення про облікову політику
- Положення про службу внутрішнього аудиту (контролю)
- Положення про порядок формування резервів під очікувані кредитні збитки за фінансовими інструментами
- Положення про взаємодію Національної установи розвитку з партнерськими установами
- Положення про систему внутрішнього контролю
- Положення з управління проєктами
- Порядок організації роботи з проблемною заборгованістю
- Порядок роботи з уповноваженими суб'єктами для впровадження програм з надання фінансової державної підтримки
- Порядок інвестування тимчасово вільних коштів
- Екологічна та соціальна політика
- Правила надання фінансових послуг
- Правила фінансового моніторингу

Зміст

1. Загальні положення	4
2. Сфера застосування та мета Політики	8
3. Ключові принципи управління ризиками	8
4. Організаційна структура системи управління ризиками	9
5. Декларація схильності (апетиту) до ризиків (ризик-апетиту)	14
6. Ідентифікація ризиків.....	14
7. Оцінка ризиків	15
7.1. Кредитний ризик	16
7.2. Комплаєнс-ризик	19
7.3. Ризик ліквідності	22
7.4. Ринковий ризик.....	23
7.5. Операційний ризик.....	24
7.6. Екологічний і соціальний ризики	26
7.7. Репутаційний ризик.....	27
8. Контроль і моніторинг ризиків	28
9. Заключні положення	29

1. Загальні положення

1.1. Політика управління ризиками Національної установи розвитку (далі — Положення) розроблена відповідно до

- Закону України «Про Національну установу розвитку» (далі — Закон про НУР),
- Положення про вимоги до створення Національною установою розвитку системи внутрішнього контролю, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 22.04.2026 № 39 (далі — Положення НБУ про СВК), з урахуванням вимог Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (далі — Закон № 361-IX), інших нормативно-правових актів,
- Статуту Національної установи розвитку (далі — Статут),
- внутрішніх нормативних документів Національної установи розвитку,
- а також із урахуванням міжнародних стандартів та кращих практик корпоративного управління, зокрема:
 - ISO 31000 (загальне управління ризиками), ISO 27005 (інформаційна безпека) та ISO 22301 (безперервність бізнесу),
 - стандарти ESS Світового банку (в частині управління екологічними і соціальними ризиками),
 - настанови Базельського комітету з банківського нагляду,
 - COSO Internal Control Integrated Framework,
 - G20/OECD Principles of Corporate Governance,
 - Basel Committee Internal Control Framework, International Compliance Association та інших.

1.2. Національна установа розвитку (далі – Установа або НУР) впроваджує систему управління ризиками як складову системи внутрішнього контролю Установи шляхом затвердження та застосування внутрішніх документів з питань управління ризиками, які визначають порядок дій, спрямованих на здійснення систематичного процесу виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення всіх видів ризиків на всіх організаційних рівнях.

1.3. Ця Політика є частиною системи управління ризиками та відображає основні принципи діяльності Установи з урахуванням притаманних ризиків, управління ними шляхом обережного управління ресурсами, диверсифікації джерел фінансування та застосування комплексних систем управління ризиками

1.4. Політика визначає мету, цілі, принципи, структуру та порядок функціонування системи управління ризиками Установи як складової системи внутрішнього контролю для забезпечення виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення ризиків, притаманних діяльності Установи. За необхідності на її виконання розробляються інші внутрішні документи з питань управління ризиками.

1.5. В системі управління ризиками Установа щонайменше виокремлює перелік суттєвих видів ризиків, притаманних діяльності НУР, реалізація яких може мати суттєвий негативний вплив на фінансову стабільність, капітал, ліквідність, виконання стратегічних цілей та мандату НУР, дотримання законодавчих, регуляторних, договірних або донорських вимог, репутацію або безперервність діяльності НУР:

- ризик ліквідності;
- кредитний ризик;
- комплаєнс-ризик;
- операційний ризик;
- екологічний та соціальний ризик (ES-ризики);
- ринковий ризик.
- репутаційний ризик

1.6. Вимоги цієї Політики є обов'язковими для всіх органів управління, комітетів, ключових осіб, підрозділів та працівників Установи, а у випадках, передбачених цим Положенням та договорами, — для аутсорсерів та партнерських установ.

1.7. Установа забезпечує створення, постійне та ефективне функціонування комплексної, адекватної та ефективної системи управління ризиками з урахуванням видів діяльності, характеру і видів послуг, які надає Установа, та ризиків, притаманних її діяльності.

Основні терміни

Терміни в цьому Положенні вживаються у значеннях, наведених у Законі України «Про Національну установу розвитку», Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Положення НБУ про СВК та інших нормативно-правових актах.

Для цілей цієї Політики терміни вживаються у такому значенні:

Апетит до ризику – здатність та схильність НУР прийняти на себе певний рівень ризиків задля необхідності реалізації поставлених цілей НУР в рамках державної політики, Статуту, чинної стратегії.

Аутсорсинг – передача Установою на договірній основі окремих функцій та/або завдань / процесів у межах цих функцій для їх виконання іншою особою.

Власник ризику – підрозділ НУР, який за своїми функціональними обов'язками є або може бути потенційним джерелом матеріальних та/або нематеріальних збитків у процесі своєї роботи, який має можливість ідентифікувати, аналізувати та контролювати вплив на події, що є джерелами впливу на різні види ризику.

Головний Комплаєнс-менеджер – ключова особа системи внутрішнього контролю Установи, відповідальна за координацію комплаєнс-функції та організацію впровадження СВК у частині комплаєнсу.

Декларація схильності (апетиту) до ризиків (ДАР) – внутрішній документ НУР, який визначає кількісні параметри ризик-апетиту, види ризиків, які Установа прийматиме або уникатиме з метою досягнення своїх цілей, та рівень ризик-апетиту щодо кожного з таких ризиків, які НУР готовий і схильний приймати або уникати заради досягнення своїх бізнес-цілей.

Допустимий рівень ризику – максимальна величина ризику, яку НУР у змозі прийняти за різними ризиками з огляду на рівень його капіталу, здатність адекватно та ефективно управляти ризиками, а також з урахуванням регулятивних обмежень.

Екологічні та соціальні ризики (ES-ризики) — імовірність виникнення збитків, додаткових втрат або недоотримання доходів Установою внаслідок порушення чи неврахування при формуванні та реалізації програм і проєктів розвитку або підтримки екологічної та соціальної відповідальності, гендерної рівності та інклюзивності, практики відповідального ведення бізнесу, ініціатив «зеленого» фінансування;

Інвестиційна пропозиція - — внутрішній документ, який готує підрозділ, відповідальний за управління програмами на основі результатів попередньої перевірки потенційної ПУ та запропонованих умов участі у програмі. Інвестиційна пропозиція розглядається Правлінням та подається на затвердження Наглядовій раді НУР, узгоджується з ПУ шляхом підписання обома сторонами і є підставою для резервування коштів програми для ПУ. .

Ключові тригери ризику – це показники, які відстежують ймовірність та потенційний вплив ризиків в організації. Тригери діють як ранні попереджувальні знаки, допомагаючи виявляти потенційні проблеми, перш ніж вони переростуть у серйозні загрози для діяльності НУР та вплинуть на його фінансову стійкість. На відміну від ключових показників ефективності (КПЕ), які вимірюють результативність, тригери зосереджені на можливості настання негативних подій та їх потенційних наслідках. Перелік тригерів наведений у Декларації схильності до ризику.

Комітет з ризиків – Комітет Наглядової Ради з питань управління ризиками

Контрагент – установа та/або особа, з якою НУР має відносини фінансового характеру. Це поняття відноситься до окремої установи або групи установ, які юридично або фінансово консолідуються або іншим чином є взаємозалежними з точки зору ризиків.

Комплаєнс-ризик — ризик виникнення збитків та/або санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невідповідності діяльності Установи вимогам законодавства України та/або іншим вимогам (правилам, стандартам, принципам) щодо здійснення такої діяльності, яких зобов'язана дотримуватися або прийняла рішення дотримуватися Установа, правил кодексу поведінки (етики), запобігання конфліктам інтересів, а також внутрішніх документів Установи.

Кредитний ризик — імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником / контрагентом Установи узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору, з урахуванням специфіки та моделі бізнесу Установи.

Мікро-, малі та середні підприємства (далі - ММСП) – суб'єкти господарювання, які відповідно до законодавства України належать до мікро-, малих або середніх підприємств та можуть бути кінцевими бенефіціарами програм та проєктів розвитку або підтримки, що реалізуються Установою безпосередньо або через установи-партнери.

Моніторинг ризику — процес систематичного нагляду за ризиками, за системою і процесом контролю та управління ризиками з метою виявлення відхилень від їх прийнятного рівня та/чи ефективності управління ризиками.

Операційний ризик — імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків чи помилок в організації

внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників Установи або інших осіб, збоїв у роботі систем Установи або внаслідок впливу зовнішніх негативних факторів;

Партнерська установа (або ПУ) — банк або інший надавач фінансових послуг, з яким Установа співпрацює у межах реалізації програм і проєктів розвитку або підтримки з метою забезпечення доступу до фінансування цільових груп, підтримку яким надає Установа .

Підрозділ АКР — підрозділ аналізу та контролю ризиків, що є структурним підрозділом НУР, відповідальним за аналіз та контроль ризиків.

Підрозділи управління програмами — структурні підрозділи НУР, що відповідно до організаційної структури підпорядковуються члена Правління відповідального за інвестиційну діяльність, зокрема підрозділу управління державними та регіональними програмами та підрозділу управління програмами, що фінансуються донорами.

Ризик — це невизначеність, пов'язана з можливістю настання несприятливих подій, розглядається як імовірність та масштаб виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів, або невиконання стороною договірних зобов'язань унаслідок впливу негативних внутрішніх та зовнішніх факторів.

Ризик-апетит — сукупна величина можливих (очікуваних) збитків за всіма видами кількісно вимірюваних ризиків та окремо за кожним із ризиків, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику, щодо яких наявне рішення про доцільність / необхідність їх утримання з метою виконання цілей Установи.

Ризик ліквідності — імовірність виникнення збитків або додаткових витрат унаслідок неспроможності забезпечувати виконання своїх зобов'язань у належні строки через брак достатнього обсягу ліквідних активів.

Ринковий ризик — імовірність виникнення збитків, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів через несприятливі зміни ринкових факторів (процентних ставок, валютних курсів, вартості фінансових інструментів), які впливають на вартість активів та зобов'язань Установи.

Система стримувань та противаг — розподіл повноважень між Загальними зборами учасників НУР (далі — Загальні збори), Наглядовою радою НУР (далі — Наглядова рада), Правлінням НУР (далі — Правління) та комітетами, створеними Наглядовою радою (далі — комітети), ключовими особами та/або підрозділами, працівниками Установи, який забезпечує підконтрольність, а також унеможлиблює (упереджує) можливість прийняття органами управління Установи рішень, що можуть призвести до конфлікту інтересів та/або негативних наслідків у її діяльності.

Хедж — інструмент пом'якшення (зменшення) ризику, який полягає у здійсненні заходів для компенсації/мінімізації збитків від об'єкта хеджування за рахунок прибутку від інструменту хеджування.

2. Сфера застосування та мета Політики

2.1. Політика є внутрішнім документом з питань управління ризиками та складовою системи внутрішнього контролю Установи, що визначає основні вимоги до функціонування системи управління ризиками і забезпечує:

1) виявлення, вимірювання, моніторинг, контроль, звітування та мінімізацію (зниження до контрольованого рівня) всіх суттєвих ризиків у діяльності Установи з урахуванням розміру, складності, обсягів, видів, характеру здійснюваних НУР операцій, організаційної структури та профілю ризику, особливостей та мети діяльності Національної установи розвитку;

2) наявність належних механізмів визначення та контролю ризиків у діяльності Національної установи розвитку з урахуванням необхідності розмежування обліку активів та зобов'язань під час здійснення діяльності з надання гарантій, з адміністрування та/або супроводження державних, регіональних та місцевих програм і проєктів розвитку або підтримки та інших видів діяльності НУР.

2.2. Види ризиків, які Установа приймає або уникає в своїй діяльності, та показники ризик-апетиту щодо кожного з таких ризиків регламентується ДАР з урахуванням законодавчих вимог, затверджених стратегічних цілей і завдань. ДАР також передбачає формулювання головних принципів щодо рівня прийняття ризиків НУР.

2.3. Класифікація та систематизація різних видів ризиків здійснюється за певними ознаками, які визначені НУР як такі, що мають найбільш суттєвий вплив на профіль ризику та платоспроможність НУР та можуть поділяється на підкатегорії, якщо це вважається доречним

2.4. Для дотримання принципу прозорості НУР за необхідності надає цю Політику для ознайомлення інвесторам і донорам.

2.5. Створення та дотримання високої культури управління ризиками включає забезпечення обізнаності та залучення членів Наглядової ради та членів Правління НУР, а також інших працівників НУР до управління ризиками.

3. Ключові принципи управління ризиками

3.1. Система управління ризиками, як складова системи внутрішнього контролю Установи, функціонує з дотриманням таких принципів:

1) **ефективність** – забезпечення об'єктивної оцінки розміру ризиків та повноти заходів щодо управління ризиками з оптимальним використанням фінансових ресурсів, персоналу та інформаційних систем при управлінні ризиками НУР;

2) **своєчасність** – забезпечення своєчасного (на ранній стадії) виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування та пом'якшення ризиків на всіх організаційних рівнях;

3) **структурованість** – чіткий розподіл функцій, обов'язків, повноважень та відповідальності у процесі управління ризиками між структурними підрозділами та працівниками НУР;

4) **розподілу функцій** — недопущення поєднання несумісних функцій, забезпечення системи стримувань і противаг;

5) **усебічність та комплексність** – охоплення притаманних НУР видів діяльності на всіх організаційних рівнях та оцінка взаємозв'язків ризиків;

6) **пропорційність** – система побудована з урахуванням масштабу, спеціалізації і складності бізнес-процесів, відповідно до визначених стратегічних цілей та завдань, бізнес-моделі НУР;

7) **незалежність** – функціональна та організаційна незалежність суб'єктів другої й третьої лінії захисту від суб'єктів першої лінії захисту.

8) **рівність** - недопущення НУР будь-яких форм необґрунтованої дискримінації участі партнерських установ чи інших суб'єктів підприємництва, а також недопущення конфлікту інтересів.

3.2. При реалізації програм та проєктів для підтримки ММСП як кінцевих бенефіціарів, НУР враховує відповідність культури управління ризиками у ПУ регулятивним стандартам.

4. Організаційна структура системи управління ризиками

4.1. Організаційна структура системи управління ризиками в Установі є складовою системи внутрішнього контролю та охоплює органи управління, комітети, ключових осіб, структурні підрозділи та працівників Установи, а також визначений між ними розподіл повноважень, підзвітності, відповідальності та взаємодії, що забезпечує функціонування трьох ліній захисту, а також виявлення, вимірювання, оцінку, моніторинг, контроль, звітування та пом'якшення ризиків на всіх організаційних рівнях.

4.2. В НУР побудовано систему внутрішнього контролю, частиною якої є система управління ризиками, яка функціонує на основі класичної моделі трьох ліній захисту від ризиків з чітким розподілом функцій, повноважень, відповідальності та підзвітності між суб'єктами внутрішнього контролю, з дотриманням обмежень щодо конфлікту інтересів, наступним чином:

- до першої лінії захисту належать підрозділи, безпосередньо залучені до використання фінансових інструментів (бізнес-підрозділи), підрозділи з підтримки операційної діяльності та підтримки, такі підрозділи, що приймають ризики в процесі своєї діяльності та відповідають за управління цими ризиками;
- до другої лінії захисту належать підрозділи аналізу і контролю ризиків, управління екологічними і соціальними ризиками та комплаєнс, які забезпечують організацію та контроль ефективності здійснення першою лінією захисту заходів із контролю та управління ризиками, їх відповідність вимогам законодавства та внутрішніх документів НУР;
- до третьої лінії захисту належить функція проведення внутрішнього аудиту, що здійснює оцінювання ефективності діяльності першої та другої ліній захисту, загальне оцінювання ефективності побудови системи управління ризиками в межах виконання функції внутрішнього аудиту.

4.3. В Установі побудовано порядок і процедури вертикальної та горизонтальної взаємодії, а саме:

- вертикальна взаємодія - між структурними підрозділами або певних функцій або окремих процесів суб'єктами різних ліній захисту та органами управління.
- горизонтальна взаємодія - в межах одного підрозділу / функції та/або між підрозділами / особами, на яких покладено виконання певних функцій або окремих процесів однієї лінії захисту.

4.4. Система управління ризиками як складова системи внутрішнього контролю в Установі побудована таким чином, щоб забезпечувати належні інформаційні потоки та своєчасне звітування для Наглядової ради і Правління щодо поточної діяльності, ризиків, що приймаються в процесі діяльності, результатів їх оцінки і контролю, застосованих заходів реагування та рівня управління ними.

4.5. **Наглядова рада** забезпечує організацію та здійснює контроль за функціонуванням системи внутрішнього контролю, у тому числі системи управління ризиками як її складової, та контролює виконання комітетами Наглядової ради покладених на них функцій.

Наглядова рада виконує такі функції:

- У співпраці з Правлінням забезпечує розроблення та затверджує стратегію Установи з урахуванням її профілю ризику.
- Здійснює контроль функціонування системи управління ризиками як складової системи внутрішнього контролю відповідно до профілю ризику Установи.
- Затверджує внутрішні документи вищого рівня з питань управління ризиками та організаційну структуру системи управління ризиками в межах системи внутрішнього контролю.
- Контролює роботу Правління щодо організації системи управління ризиками, зокрема на підставі звітності Головного ризик-менеджера.
- Розглядає звіти подані Головним ризик-менеджментом та пропозиції Комітету з ризиків щодо вдосконалення практики управління ризиками в Установі та приймає за ними рішення в межах своїх повноважень.
- Затверджує основні умови співпраці з партнерськими установами.

4.6. Комітет з ризиків:

- Розглядає пропозиції Головного ризик-менеджера і Правління щодо стратегії, політики, правил та обмежень у сфері управління ризиками і подає їх на затвердження Наглядовій раді.
- Визначає відповідні методи та інструменти для уточнення та оцінки ризиків НУР та визначає частоту впровадження цих методів;
- Розглядає звіти про ризики, на які наражається Установа, та про ефективність системи управління ризиками, подані на розгляд Головним ризик-менеджером.
- Перевіряє відповідність пропонованих продуктів/послуг стратегії та бізнес-моделі НУР, оцінює ризики, пов'язані з цими продуктами, враховуючи ціну та прибутковість;

4.7. Правління НУР

- Забезпечує функціонування системи управління ризиками як складової системи внутрішнього контролю та відповідає за її належну організацію на операційному рівні;
- Забезпечує реалізацію цієї Політики та функціонування системи управління ризиками відповідно до внутрішніх документів Установи.
- Подає на затвердження Наглядовій раді внутрішні документи з питань управління ризиками та здійснює контроль за їх реалізацією;
- Організовує функціонування системи управління ризиками, в межах системи внутрішнього контролю, відповідно до цієї Політики та внутрішніх документів Установи.
- Аналізує подані Головним ризик-менеджером звіти про ризики та приймає рішення щодо доцільності вжиття запропонованих заходів реагування.
- Створює належні умови для функціонування системи управління ризиками з метою забезпечення адекватного управління ризиками в Установі.
- Забезпечує співпрацю та підтримку структурних підрозділів НУР щодо управління ризиками та відповідність принципу незалежності.

4.8. Головний ризик-менеджер

- Є ключовою особою системи внутрішнього контролю, яка забезпечує функціонування другої лінії захисту в частині управління ризиками:
- Головний ризик-менеджер підзвітний Наглядовій раді з функціональних питань з одночасним організаційним підпорядкуванням Голові Правління.
- Забезпечує підготовку внутрішніх документів Установи з питань управління ризиками, зокрема Політику управління ризиками та Декларацію схильності до ризиків, та їх подання на розгляд Правління, Комітету з ризиків та на затвердження Наглядовій раді.
- Бере участь у підготовці Стратегії НУР і надає пропозиції щодо ризиків її реалізації.
- Координує діяльність структурних підрозділів Установи з питань управління ризиками в межах другої лінії захисту.
- Забезпечує своєчасну та якісну підготовку звітів про ризики, зокрема щодо дотримання фінансових показників (нормативів), лімітів та тригерів ризику, а також результатів моніторингу профілю ризику Установи.
- Вносить Комітету з ризиків та Наглядовій раді пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками.
- Оцінює та прогнозує рівень ризикових експозицій Установи, у тому числі щодо фінансових партнерів, та забезпечує дотримання фінансових показників (нормативів) і внутрішніх лімітів ризику.
- Надає інформацію Наглядовій раді та Комітету з ризиків з усіх питань, пов'язаних з управлінням ризиками.
- У надає інформацію Правлінню та Головному комплаєнс-менеджеру щодо виявлення ризику порушення нормативів, лімітів і тригерів та негайно (не пізніше наступного дня за днем виявлення) повідомляє про виявлені потенційні загрози.

4.9. Підрозділ аналізу і контролю ризиків (ПАКР) є структурним підрозділом другої лінії захисту в системі внутрішнього контролю та виконує такі основні функції:

- Забезпечує: (i) проведення оцінки ризиків Установи за відповідними параметрами ймовірності та впливу; (ii) проведення ідентифікації, виявлення та контролю ризиків відповідно до показників Декларації схильності до ризиків; (iii) підготовку переліку заходів з управління/реагування ризиками НУР, а також контролює виконання затверджених заходів.
- Розробляє та за потреби оновлює внутрішні документи Установи з питань управління ризиками.
- Забезпечує контроль дотримання внутрішніх документів Установи з питань управління ризиками та контроль за їх належним застосуванням суб'єктами першої лінії захисту.
- Розробляє пропозиції заходів реагування на виявлені ризики для розгляду уповноваженими органами управління;
- Готує регулярні звіти Правлінню НУР, Комітету з ризиків, Наглядовій раді про ризики;
- Забезпечує ведення бази даних реалізованих і потенційних ризиків, відстеження зовнішніх факторів, які можуть мати вплив на ризики;
- Взаємодіє з усіма підрозділами НУР та забезпечує інтеграцію управління ризиками в усі бізнес-процеси та розвиток культури управління ризиками в Установі;
- Надає методичну та консультаційну підтримку працівникам НУР з питань управління ризиками;
- Вносить пропозиції щодо проведення навчальних заходів з управління ризиками для працівників НУР;
- Взаємодіє з внутрішнім аудитом НУР щодо питань формування плану внутрішнього аудиту, обміну інформацією, обговорення результатів аудиторських перевірок, обміну знаннями та методологією.

Обов'язки, повноваження працівників ПАКР та вимоги до поданої звітності визначаються цією Політикою, внутрішніми документами НУР, положенням про підрозділ АПР, та посадовими інструкціями працівників Підрозділу АПР. Працівники Підрозділу АПР повинні мати доступ до інформації та документів НУР, необхідних для виконання функціональних обов'язків, визначених цією Політикою та посадовими інструкціями працівників.

4.10. Функція контролю комплаєнс, або Головний комплаєнс-менеджер (особа на яку покладено відповідні функції комплаєнс) відноситься до другої лінії захисту в системі внутрішнього контролю та виконує такі основні функції:

- Головний комплаєнс-менеджер підзвітний Наглядовій раді з функціональних питань з одночасним організаційним підпорядкуванням Голові Правління;
- перевіряє відповідність внутрішніх документів Установи законодавству України, забезпечують здійснення моніторингу змін у законодавстві України та здійснюють оцінку впливу таких змін на процеси та процедури, запроваджені в Установі, а також забезпечують контроль за імплементацією відповідних змін у внутрішні документи;
- перевіряє відповідність здійснюваних суб'єктами першої лінії захисту заходів із контролю внутрішнім документам Установи;

- забезпечує управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, що можуть виникати на всіх рівнях організаційної структури Установи;
- забезпечує організацію контролю за захистом і обробкою персональних даних відповідно до законодавства України;
- відповідає за належне та своєчасне інформування та навчання суб'єктів внутрішнього контролю щодо внутрішніх документів та внесених до них змін, які визначають процедури здійснення кожного з видів контрольної діяльності та окремих процедур внутрішнього контролю;
- складає звіти в межах компетенції щодо реалізації контрольної діяльності / моніторингу, які мають бути подані для оцінки та розгляду органам управління Установи.

4.11. Підрозділ управління екологічними та соціальними (ЕіС) ризиками є відповідальним за ідентифікацію, вимірювання, оцінку, моніторинг, контроль та звітність про екологічні та соціальні ризики, а також розробку внутрішніх документів НУР щодо впровадження ЕіС стандартів в діяльність НУР.

До його основних завдань входить:

- забезпечення процесу оцінки ЕіС ризиків при реалізації програм і проектів розвитку або підтримки, що передбачені договірними зобов'язаннями;
- моніторинг розміру та профілю ЕіС ризиків в рамках реалізації програм і проектів розвитку або підтримки НУР;
- розробку, оновлення та впровадження принципів управління ЕіС ризиками для впровадження партнерськими установами в рамках програм і проектів розвитку або підтримки НУР;
- координацію збору ЕіС-даних та моніторингу відповідних даних в рамках програм і проектів розвитку або підтримки НУР,
- проведення навчання у сфері управління ЕіС-ризиками, контрагентів та працівників НУР.
- підготовка Звіту про ризики НУР в частині розкриття інформації про ЕіС-ризики.

4.12. Внутрішній аудит як третя лінія захисту в системі внутрішнього контролю забезпечує незалежну оцінку ефективності та повноти функціонування системи внутрішнього контролю, у тому числі процесів управління ризиками. Підрозділ з внутрішнього аудиту або особа, на яку покладено функцію внутрішнього аудиту, виконує, зокрема, такі обов'язки в частині управління ризиками:

- здійснює оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи управління ризиків, що є частиною загальної системи внутрішнього контролю;
- надає пропозиції з питань розроблення / перегляду процесу здійснення заходів з контролю та/або окремих процедур управління ризиками;
- забезпечують перевірку дотримання суб'єктами першої лінії захисту та контроль за дотриманням суб'єктами другої лінії захисту лімітів ризиків, встановлених Установою, повноти / результату контролю за дотриманням партнерськими установами умов співпраці, встановлених Установою, та, у межах планових

аудиторських перевірок, доводять органам управління інформацію про наявні порушення або про наявність ризику їх порушення.

Підрозділ з внутрішнього аудиту або особа, на яку покладено функцію внутрішнього аудиту, підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді. Наглядова рада / Комітет з аудиту заслуховує звіт внутрішнього аудитора щодо оцінки системи управління ризиками відповідно до плану роботи внутрішнього аудиту.

5. Декларація схильності (апетиту) до ризиків (ризик-апетиту)

5.1. Здатність НУР брати на себе ризики залежить від цілей Стратегії з урахуванням бізнес-моделі НУР, що в першу чергу має забезпечити виконання всіх зобов'язань Установи, створення буферу капіталу для поглинання потенційних збитків та виснаження капіталу в майбутньому.

5.2. Декларація апетиту до ризику (ДАР) побудована на балансі між прибутковістю програм і проєктів та регулятивним вимогам, принципи якої інтегровано відповідно до стратегії, цілей та завдань, ризик-орієнтованого підходу у співпраці з ПУ.

5.3. ДАР містить позицію НУР щодо рівня прийняття ризиків, їх пом'якшення, визначаючи загальні межі толерантності до ризику та ґрунтується на побудові ефективної системи управління ризиками з урахуванням високої обізнаності всіх ліній захисту Установи.

5.4. Проєкт ДАР розробляє підрозділ АКР, розглядає Правління та Комітет з ризиків, а затверджує Наглядова рада. Після затвердження ДАР має бути доведена до відома підрозділів НУР для дотримання її в своїй роботі відповідно до функціональних обов'язків.

5.5. Кількісні параметри показників у ДАР повинні мати порогові значення та бути вимірними, для цього вони розраховуються на основі аналізу історичних даних, контрольних показників та релевантності впливу на діяльність НУР.

5.6. ДАР переглядається та оновлюється щорічно або частіше, у разі якщо відбуваються значні зміни в середовищі чи стратегії НУР. Головний ризик-менеджер ініціює перегляд ДАР на основі змін у профілі ризиків, результатів моніторингу ризиків, спрацьовування тригерів або інших відповідних факторів. Правління, Комітет з управління ризиками або Наглядова рада також можуть ініціювати позаплановий перегляд ДАР.

6. Ідентифікація ризиків

6.1. Ідентифікація ризиків – це процес виявлення потенційних подій або загроз, які можуть негативно вплинути на досягнення мети Установи або на здатність виконувати певні завдання. Це початковий етап системи управління ризиками, що включає визначення джерел ризику, вплив на діяльність та причини виникнення з метою систематизації можливих ризиків та визначення шляхів їх мінімізації. Система управління ризиками НУР спрямована на виявлення ризиків та їх розгляд у співвідношенні до бізнес-процесів НУР, для створення цілісної картини існуючих ризиків.

6.2. З метою ідентифікації ризиків, підвищення обізнаності та стимулювання розвитку культури управління ризиками в Установі, Підрозділ АКР, проводить ідентифікацію ризиків,

із залученням працівників структурних підрозділів відповідних бізнес-процесів, аналізує надану інформацію, контролює рівень ризиків та формує пропозиції щодо їх мінімізації.

6.3. Для ідентифікації ризиків підрозділ АКР використовує комбінації різних методів та інструментів, з урахуванням поставлених цілей та завдань із застосуванням системи показників, що дозволяє спрогнозувати потенційні ризики, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей та завдань відповідно до внутрішніх документів НУР.

7. Оцінка ризиків

7.1. Оцінка ймовірності реалізації та можливого впливу ключових ризиків дозволяє сформулювати розуміння ризиків, забезпечити необхідну інформаційну базу для прийняття рішень щодо управління ризиками, а також підготовки заходів щодо їх зниження.

7.2. Для оцінки та аналізу ризиків НУР використовує якісні та кількісні показники, які створюють різні типи даних як основу для процесу управління ризиками.

7.3. Оцінка ризиків враховує інформацію про джерела і причини виникнення кожного ризику, вплив негативних наслідків та ймовірність настання певної події.

7.4. При розробці заходів з управління ризиками НУР може використовувати такі методи реагування:

- **пом'якшення ризику** – обмеження, експозиції, створення резервів, превентивні заходи щодо зниження ймовірності і масштабу можливих збитків;
- **утримання/прийняття ризику** – прийняття того, що рівень ризику допустимий і НУР усвідомлює ймовірність його прояву, а також можливість прийняття залишкового ризику після вжиття заходів щодо пом'якшення ризиків;
- **перерозподіл ризику або часткова передача ризиків** іншій стороні, включаючи застосування різноманітних інструментів (контракти, договори страхування, хеджування тощо);
- **уникнення ризику** – рішення щодо відмови від діяльності або проведення операцій, які можуть призвести до неприпустимого рівня ризику.

Вибір найбільш прийняттого варіанту рішень або заходів здійснюється з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, балансування втрат, пов'язаних з окремим методом, з вигодами, прямими і непрямими витратами. Результати моделювання та подальшої програм використовуються НУР як інструмент зворотного зв'язку для калібрування системи управління ризиками, включаючи перегляд оцінок ризиків, ефективності заходів реагування, параметрів схильності /апетиту до ризику та розробки фінансових інструментів.

7.5. Оцінку ризиків Установа здійснює ґрунтуючись на:

- **безпеці** (виваженому відборі партнерських установ з метою захищеності коштів та уникнення репутаційних ризиків);
- **підтриманні ліквідності** (забезпечення управління активами та пасивами);
- **виконанні нормативів, лімітів** відповідно до ДАР або інших внутрішніх документів НУР.

7.6. При застосуванні методів зменшення та контролю ризиків де заплановано значні витрати НУР необхідно здійснити:

- співставний аналіз необхідності застосування саме таких заходів та шляхів та можливість їх зменшення шляхом утримання та/або фінансування (передачі) ризиків;
- аналіз альтернативної вартості витрат на заходи для порівняння з вартістю утримання/передачі ризиків та оцінки потенційного впливу та наслідків.

Значними витратами в межах цього пункту є від 5% витрат з бюджету за окремою програмою і проєктом розвитку або підтримки, за яким застосовується такі методи зменшення та контролю ризиків

7.7. Під час ідентифікації та оцінки ключових ризиків розраховується рівень ризик-апетиту за кожним з ризиків НУР, для визначення толерантності до ризику, тобто моніторингу рівня ризиків, які НУР готовий прийняти без істотної шкоди для своєї діяльності.

7.8. Передача ризику може здійснювати за допомогою наступних інструментів:

- **страхування ризиків**, матеріалізація яких викликає лише збитки і не може призвести до доходу;
- **хеджування ринкових ризиків**, реалізація яких може призвести як до збитків, так і до прибутків;
- **передача ризику** шляхом укладання договору з іншим контрагентом за додаткову винагороду;
- інші альтернативні інструменти передачі ризику.

Головною відмінною рисою цих інструментів є вартість послуг з передачі ризику, що передбачає витрати НУР і вимагає зваженого підходу до використання таких інструментів.

7.9. Уникнення/мінімізація ризиків включає дії, спрямовані на припинення або відмову від здійснення операцій, які потенційно можуть призвести до негативних наслідків для НУР.

7.1. Кредитний ризик

7.1.1. Кредитний ризик – ризик невиконання та/або несвоєчасного виконання ПУ взятих на себе зобов'язань відповідно до умов кредитного договору.

7.1.2. Управління кредитними ризиками базується на принципах:

- 1) **диверсифікації ризиків** (уникнення надмірної концентрації) серед ПУ у межах стратегії та встановлених цілей, з урахуванням вимог ДАР;
- 2) **оцінки ефективності бізнес-процесів** ПУ на етапі оцінки партнерства;
- 3) **раціонального ціноутворення** у процентних ставках та комісіях за НУР на основі побудови прогнозів ризику;
- 4) **моніторингу ризиків** на рівні окремого контрагента/ПУ та портфеля кредитів і інвестицій;
- 5) **уникнення небажаних ризиків** у міру можливості.

7.1.3. Експозиція до кредитного ризику виникає внаслідок здійснення НУР інвестиційної діяльності через реалізацію фінансових інструментів, зокрема шляхом надання коштів у кредит, надання гарантій та розміщення коштів.

7.1.4. Концентрація кредитного ризику в Установі також може виникати через обмежене коло прийнятних ПУ, оскільки НУР застосовує консервативні підходи до відбору партнерських

установ, уникає надмірної концентрації ризику та забезпечує побудову диверсифікації на рівні портфелів фінансових інструментів.

7.1.5. НУР може прийняти підвищену схильність до прийняття кредитного ризику в проєктах, які сприяють економічному та соціальному розвитку і відновленню України, але має низьку толерантність до проєктів, які можуть негативно вплинути на екологічне та соціальне середовище.

7.1.6. Підрозділи управління програмами координують та відповідають за співпрацю із ПУ, своєчасність та ефективність реалізації програм, моніторингу рівня трансформації наданих НУР коштів та моніторинг кінцевих бенефіціарів.

7.1.7. Платоспроможність контрагента з обслуговування боргу є ключовим фактором для схвалення кредиту. Оцінка платоспроможності зосереджена на визначенні основних фінансових ризиків (підрозділом АКР) та бізнес-ризиків (підрозділи управління програмами), пов'язаних з партнерською установою. Рейтинг ризику ПУ на основі бальної оцінки здійснює підрозділ АКР відповідно до затвердженого алгоритму оцінки ризику партнерської установи.

7.1.8. Моніторинг дотримання ковенантів за кредитними договорами є відповідальністю першої лінії захисту (підрозділи управління програми), а контроль покладено на другу лінію захисту (підрозділ АКР). Також підрозділ АКР розраховує бальну оцінку партнерської установи НУР при здійсненні аналізу впливу реалізації кожного з фінансового інструменту відповідно до внутрішніх документів НУР.

7.1.9. Для пом'якшення кредитного ризику НУР може приймати забезпечення за кредитними операціями для мінімізації втрат у разі дефолту ПУ. Порядок роботи із забезпеченням регламентовано внутрішнім документом НУР. Вимога до рівня та структури забезпечення встановлюється рішенням Наглядової ради на основі рекомендацій Комітету з ризиків як складова схвалення інвестиційної пропозиції, яку розглянуло Правління

7.1.10. Підрозділ управління програмами готує та надає для розгляду Правлінню і Наглядовій раді Інвестиційну пропозицію з відповідним висновком для прийняття рішення. Підрозділ АКР готує відповідний ризик-профіль для розгляду кожної з кредитних операцій. Зокрема, ролі цих підрозділів розмежовані на засадах трирівневої системи захисту.

- **Підрозділ АКР** разом із комплаєнс-менеджером та спеціалістом з оцінки екологічних та соціальних стандартів готує профіль ризиків ПУ, який зокрема містить аналіз репутації власників/контролерів та доброчесності, перевірки санкційним вимогам, капіталізації, ліквідності, якості та концентрації кредитного портфелю, репутації керівників, роботи з проблемними кредитами, розрахунок класу ризику.
- **Підрозділ управління програмами** готує профіль бізнесу ПУ, що включає аналіз стратегії, моделі бізнесу, конкурентної позиції ПУ на ринку кредитування МСП, динаміки і структури кредитного портфелю, номенклатури кредитних продуктів, умов кредитування, цільової клієнтури, кредитних технологій, планів розвитку кредитування.

7.1.11. Підрозділ АКР здійснює регулярний моніторинг фінансового стану ПУ та аналізує якість кредитного портфелю НУР для своєчасного вжиття заходів із захисту інтересів НУР як кредитора.

7.1.12. З метою додаткового контролю кредитного ризику, в кредитних договорах з ПУ має бути передбачено встановлення набору ковенантів, яких ПУ має дотримуватися продовж дії договорів. Граничні значення таких ковенантів можуть встановлюватись на більш високому рівні (із запасом), ніж фактичні поточні показники ПУ. У разі порушення ПУ фактичних значень показників, визначених у якості ковенантів (порушення зобов'язань), Правління НУР приймає рішення щодо заходів реагування на ситуацію в залежності від суттєвості причини та тенденції порушення. За невиконання зобов'язань, передбачених договором, настає відповідальність, передбачена умовами кредитного договору.

7.1.13. Суттєвість означає відхилення від встановленого рівня ковенанту в інтервалі до 10% від граничного значення. В кожному випадку незалежно від рівня невідповідності Правління НУР розглядає причини і характер порушення, а також здатність ПУ нормалізувати значення ковенантів. До поважних причин, зокрема, можуть відноситись зміна регулятивних вимог, непередбачена мінливість валютного курсу, системна фінансова криза. У таких випадках НУР (за рішенням Правління) може тимчасово не застосовувати до ПУ своє право вимоги щодо дострокового повернення коштів. Про прийнятті рішення Головний ризик-менеджер повинен негайно інформувати Комітет з ризиків.

7.1.14. Механізм ціноутворення за кредитами ПУ визначається відповідно до принципу фінансової стійкості НУР та орієнтації на позитивний фінансовий результат, передбачаючи формування резервів на покриття збитків та підтримання достатньої капіталізації. Ставки за кредитами, комісія за кредитами та плата за гарантії встановлюються таким чином, щоб покрити вартість ресурсів, адміністративні витрати, та за можливості - вартість ризику, пов'язаного з наданням кредиту. Враховуючи, що НУР не розподіляє прибуток на дивіденди, ціноутворення не включає вартість залученого капіталу. Механізм ціноутворення за кредитами з урахуванням ризиків НУР визначається окремим внутрішнім документом. Ціноутворення є важливим інструментом управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності НУР, спрямованим на покриття операційних витрат, очікуваних збитків та підтримку достатнього рівня прибутковості з урахуванням прийнятого рівня ризику. НУР прагне забезпечити покриття операційних витрат доходами від основної діяльності задля довгострокової фінансової стабільності Установи. НУР може використовувати показники прибутковості з урахуванням ризику (зокрема, RAROC) як допоміжний інструмент для оцінки ефективності фінансових інструментів та формування підходів до ціноутворення. Загальні принципи та методологію ціноутворення затверджує уповноважений орган НУР з урахуванням ДАР, а Рада забезпечує їх застосування під час визначення умов фінансових інструментів.

7.1.15. Внутрішній документ, що регламентує порядок бальної оцінки кредитного ризику НУР, має враховувати вимогу щодо прийнятного класу ризику ПУ, гірше якого кредитні договори з такою установою не укладаються.

7.1.16. Внутрішні рейтинги ризику ПУ за бальною оцінкою НУР та пов'язані з ними параметри ризику, а також умови кредитного договору є ключовими вхідними факторами для прийняття рішення щодо кредитування. Правління НУР має своєчасно вживати заходи

реагування на будь-які тривожні сигнали в діяльності ПУ, про які повідомляють Підрозділи управління програмами та/або Підрозділ АКР. Перелік тривожних може включати застосування заходів впливу, порушення економічних нормативів, збитковий фінансовий результат, зростання обсягів проблемних кредитів, зменшення клієнтської бази та якісні показники, включаючи припинення або зниження кредитного рейтингу, звільнення вищих керівників, вихід акціонерів з капіталу, негативні новини про репутацію керівників тощо. Методологія внутрішніх рейтингів ризику контрагентів регламентується окремими нормативним документом НУР та має щорічно переглядатись на предмет адекватності, зокрема, шляхом бек-тестингу, про що має інформуватись Комітет з ризиків з пропозиціями доречних змін.

7.1.17. Порядок розрахунку кредитного ризику та сценарний аналіз чутливості визначається окремим документом НУР.

7.2. Комплаєнс-ризик

7.2.1. НУР визначає комплаєнс-ризик як ризик виникнення збитків та/або санкцій, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невідповідності діяльності Установи, при реалізації своєї головної мети відповідно до Закону про НУР, вимогам законодавства України та/або іншим вимогам (правилам, стандартам, принципам), яких зобов'язана дотримуватися або прийняла рішення дотримуватися Установа, включаючи правила кодексу поведінки (етики), вимоги щодо запобігання конфліктам інтересів, а також внутрішніх документів Установи.

Комплаєнс-ризик є одним із суттєвих ризиків для НУР, з огляду на характер його діяльності як фінансової установи другого рівня, яка сприяє економічному та соціальному розвитку і відновленню України шляхом забезпечення надання фінансової, інформаційної, консультаційної та іншої підтримки ММСП та іншим цільовим групам через партнерські установи.

7.2.2. Система управління комплаєнс-ризиком НУР є складовою загальної системи управління ризиками та повністю інтегрована в систему внутрішнього контролю відповідно до Положення про СВК НУР. Управління комплаєнс-ризиком здійснюється з чітким розмежуванням функцій з управління операційним ризиком з метою уникнення їх дублювання.

7.2.3. Цілями НУР у сфері управління комплаєнс-ризиком є:

- запобігання виникненню збитків, санкцій, додаткових втрат, недоотримання запланованих доходів або втрати репутації внаслідок невиконання НУР вимог законодавства, нормативно-правових актів, ринкових стандартів, правил добросовісної конкуренції, або мінімізація їх впливу на Установу;
- забезпечення дотримання вимог внутрішніх документів НУР та кovenантів договорів з міжнародними партнерами й донорами)
- належне управління ситуаціями конфлікту інтересів: недопущення зловживання такими ситуаціями, мінімізація наслідків пов'язаних із ними подій;
- виконання вимог корпоративної етики та забезпечення справедливого ставлення до партнерських установ, контрагентів та інших зацікавлених сторін;

— формування та підтримка культури комплаєнсу в Установі.

7.2.4. Для досягнення цілей управління комплаєнс-ризиком НУР запроваджує та реалізує такі процедури та заходи:

- контроль за дотриманням законодавства України у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення (ПВК/ФТ), включаючи програму первинного фінансового моніторингу;
- контроль за новими програмами та значними змінами в діяльності НУР до початку їх запровадження, включаючи надання висновків Головного комплаєнс-менеджера щодо комплаєнс-ризиків, притаманних новим продуктам і програмам;
- управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, що можуть виникати на всіх рівнях організаційної структури НУР;
- контроль достовірності фінансової та регуляторної звітності Установи;
- забезпечення порядку обміну інформацією між учасниками системи управління комплаєнс-ризиком, включаючи види, форму та строки надання інформації;
- контроль за дотриманням вимог законодавства України щодо залучення та використання коштів, у тому числі коштів міжнародних донорів та кредиторів;
- забезпечення порядку взаємодії НУР з НБУ, Мінфіном та іншими органами державної влади і державного управління, що здійснюють контроль за діяльністю НУР;
- процедури санкційного комплаєнсу з урахуванням санкційних режимів РНБО України, ООН, ЄС, США (OFAC), Великої Британії (OFSI) та інших юрисдикцій, релевантних для реалізації програм співпраці з донорами та кредиторами;
- заходи запобігання шахрайству, корупції, відповідно до вимог донорів та Антикорупційної програми НУР; забезпечення функціонування механізму захисту викривачів;
- контроль дотримання ковенантів договорів з міжнародними партнерами та донорами, формування та виконання планів дій щодо усунення виявлених невідповідностей;
- контроль за комплаєнс-ризиком у взаємовідносинах НУР з партнерськими установами, контрагентами та донорами, включаючи оцінку їх відповідності вимогам фінансового моніторингу, санкційним обмеженням та репутаційним стандартам НУР;
- контроль за захистом і обробкою персональних даних відповідно до законодавства України.

7.2.5. НУР забезпечує своєчасне виявлення та вимірювання комплаєнс-ризиків з метою обрання належного способу управління ним. Виявлення комплаєнс-ризиків здійснюється з використанням інформації, отриманої з таких джерел:

- механізм конфіденційного повідомлення про неприйнятну поведінку / порушення в діяльності НУР;
- реєстр подій операційного ризику (у частині подій, що мають комплаєнс-складову);
- звернення партнерських установ, контрагентів та третіх осіб;
- звіти за результатами перевірок внутрішнього аудиту та зовнішніх аудиторів (у тому числі аудиторів донорів);

- запити та вимоги регуляторних і контролюючих органів (НБУ, Мінфін, НАЗК, ДСФМ та інших органів);
- результати власного моніторингу законодавства та ковенантів;
- результати тематичних комплаєнс-перевірок;
- інша інформація, отримана Головним комплаєнс-менеджером у ході виконання функцій.

7.2.6. Отримана інформація накопичується та систематизується Головним комплаєнс-менеджером у реєстрі комплаєнс-інцидентів та ризиків відповідно до внутрішніх документів НУР для подальшого аналізу та управління комплаєнс-ризиком.

7.2.7. Під час вимірювання рівня комплаєнс-ризиків НУР також використовує такі показники: вплив на репутацію НУР; ймовірність реалізації комплаєнс-ризиків; оцінка ефективності наявних засобів контролю; ймовірність порушення ковенантів донорів та кредиторів.

7.2.8. Оцінювання комплаєнс-ризиків проводиться на регулярній основі (щонайменше щоквартально) та позапланово — у разі суттєвих змін законодавства, запровадження нових програм, виявлення інцидентів або отримання запитів/вимог від регуляторів та донорів.

7.2.9. Головний комплаєнс-менеджер здійснює на постійній основі моніторинг дотримання НУР вимог законодавства України, внутрішніх документів, санкційних режимів та ковенантів донорів.

7.2.10. Ключовими інструментами моніторингу комплаєнс-ризиків є:

- законодавчий моніторинг — систематичне відстеження змін у законодавстві та оцінка їх впливу на процеси НУР;
- контроль відповідності ковенантам донорів та кредиторів — відстеження статусу виконання кожного ковенанту із зазначенням відповідального підрозділу та строку виконання;
- ключові тригери комплаєнс-ризиків: відсоток своєчасно пройденого навчання з комплаєнсу, кількість відкритих комплаєнс-інцидентів, строки виконання ковенантів, кількість запитів від регуляторів, рівень виконання плану комплаєнс-моніторингу;
- реєстр комплаєнс-інцидентів — облік виявлених порушень, строків та статусу їх усунення;
- санкційний скринінг партнерських установ, їх кінцевих бенефіціарних власників та пов'язаних осіб перед початком та під час співпраці.

7.2.11. Головний комплаєнс-менеджер забезпечує регулярне звітування щодо стану управління комплаєнс-ризиком:

- щоквартальний комплаєнс-звіт — надається Правлінню та Наглядовій раді (Комітету з ризиків), містить інформацію про результати моніторингу, виявлені ризики, інциденти, стан виконання ковенантів, заходи щодо усунення порушень;
- щорічний комплаєнс-звіт — розширений звіт для Наглядової ради, що охоплює загальну оцінку рівня комплаєнс-ризиків, результати тематичних перевірок, оцінку ефективності системи управління комплаєнс-ризиком, план на наступний рік;

- позачергові звіти — у разі виявлення суттєвого інциденту, отримання регуляторного запиту, порушення ковенанту або інших подій, що потребують негайної уваги органів управління;
- звіти донорам та кредиторам — у строки та формах, передбачених ковенантами відповідних договорів.

7.3. Ризик ліквідності

7.3.1. НУР визначає ризик ліквідності як ризик виникнення збитків через нездатність своєчасно виконувати свої зобов'язання при настанні терміну їх погашення.

НУР розділяє ризик ліквідності на:

- ризик фінансування ліквідності, який виникає, якщо зобов'язання не зможуть бути виконані через неможливість своєчасного отримання фінансування;
- ризик ринкової ліквідності виникає, якщо НУР не зможе продати або перетворити активи в запас (буфер) ліквідності на еквівалент готівкових коштів без дисконту (визнання значних збитків).

7.3.2. НУР приймає ризик фінансування ліквідності, що виникає внаслідок невідповідності строків погашення між отриманням фінансування та кредитуванням. Ризик ліквідності пом'якшується шляхом підтримання необхідного запасу ліквідних активів НУР. З метою диверсифікації фінансових ризиків та підтримки запасу ліквідності НУР може розміщувати вільну ліквідність (тимчасово вільні кошти), порядок щодо здійснення таких операцій встановлюється окремим документом НУР.

7.3.3. З метою диверсифікації ризиків та ефективного управління пасивами відповідальні підрозділи НУР здійснюють:

- моніторинг та аналіз структури ресурсної бази з метою визначення рівня вільної ліквідності та можливості розміщення коштів у фінансові інструменти;
- моніторинг поточного стану активів і пасивів для визначення рівня розривів ліквідності, а також процентного, валютного та інших ризиків.
- контроль ризиків щодо виконання затверджених короткострокових та довгострокових бюджетів, планів і стратегій, за результатами якого вживаються коригувальні заходи.

7.3.4. НУР прагне диверсифікувати запозичення ресурсів з точки зору валют, строків погашення, інструментів та типів інвесторів, щоб уникнути надмірної залежності від окремих ринків та джерел фінансування.

7.3.5. Толерантність до ризику ринкової ліквідності є низькою, цей ризик пом'якшується шляхом підтримки високоякісного та достатнього буфера короткострокової ліквідності. Наявність потужного запасу ліквідності дозволяє НУР здійснювати свою основну діяльність навіть у досить стресових ринкових умовах.

7.3.6. Підрозділ АКР розробляє і надає Правлінню для подальшого розгляду Комітетом з ризиків, та у разі визнання прийнятним – на затвердження Наглядовій раді регулярні звіти про ліквідну позицію та дотримання затверджених лімітів і цільових показників. Управління ліквідної позиції та дотримання встановлених лімітів експозиції контролюються

структурним підрозділом першої лінії захисту та регулярно контролюються Підрозділом АКР відповідно до внутрішніх документів НУР.

7.3.7. Потреба в ліквідності в розрізі різних часових горизонтів визначається на основі аналізу чутливості майбутніх грошових потоків, що готує відповідний підрозділ НУР. Ключовим показником, що застосовується, є горизонт виживання, який вимірює, як довго НУР здатний виконувати свої зобов'язання за умов настання стресових подій. Сценарій аналізу чутливості майбутніх грошових потоків може включати, серед іншого, припущення про несвоєчасне погашення виданих НУР кредитів ПУ, обмеження закриття доступу до ринкового фінансування, дострокове припинення операцій з фінансування, та значне зниження вартості активів, які входять до буферу ліквідності, відповідно до внутрішніх документів НУР.

7.3.8. НУР розробив порядок розміщення тимчасово вільних коштів (інвестування коштів, які тимчасово не можуть бути використані для виконання фінансових зобов'язань або не можуть бути розміщені у цільові фінансові інструменти).

7.3.9. Порядок розрахунку ризику ліквідності та сценарний аналіз чутливості визначається окремим документом НУР.

7.4. Ринковий ризик

7.4.1. Управління ринковим ризиком НУР побудована задля забезпечення своєчасної ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю за впливом можливих змін ринкових факторів (зокрема, процентних ставок, валютних коливань курсів, вартості фінансових інструментів) на вартість активів та зобов'язань Установи під час прийняття рішень щодо залучення фінансування, здійснення інвестицій, операцій на ринку капіталу, операцій в іноземній валюті.

7.4.2. НУР здійснює моніторинг валютної позиції у всіх відповідних валютах, що наявні в балансі НУР, на регулярній основі.

7.4.3. Підрозділ АКР розраховує значення рівня очікуваних збитків внаслідок змін валютного курсу та аналізує зміну валютної позиції при розгляді інвестиційної пропозиції ПУ, модельованої з урахуванням надання запропонованого кредиту та обґрунтування прогнозу курсу.

7.4.4. Заходи з управління валютним ризиком включають, зокрема, розробку стратегій хеджування. НУР може розглянути можливість хеджування шляхом укладання договорів з похідними фінансовими інструментами, такими, як, використання форвардних контрактів, опціонів, свопів, укладання договорів з компенсації збитків від девальвації гривні з іноземними кредиторами.

7.4.5. Іншими засобами пом'якшення валютного ризику можуть бути диверсифікація валютних операцій, страхування валютних ризиків, а також управління строковістю активних та пасивних операцій в різних валютах; включення в кредитні договори умов, про періодичний перегляд процентної ставки за фінансовим інструментом; запровадження змінюваної компоненти до базової ставки для ПУ з вищим класом кредитного ризику, але можливістю збільшення процентної ставки у разі суттєвого погіршення внутрішнього рейтингу ризику; тимчасове призупинення надання кредитів в певній валюті та відповідне

відстрочення конвертації євро в гривню разі зростання волатильності курсу; проведення конвертації євро у гривню безпосередньо перед наданням кредиту ПУ; збалансування залучень ресурсів в певній валюті за новими програмами.

7.4.6. Порядок розрахунку валютного ризику та сценарний аналіз чутливості визначається окремим документом НУР.

В НУР процентний ризик виникає через різницю в структурі і строках договорів з процентною ставкою між активами і зобов'язаннями сторін. Таким чином, вимірювання ризику процентної ставки полягає у розрахунку невідповідності (розривів) між процентними активами і зобов'язаннями (які генерують процентні доходи та процентні витрати відповідно), і змінами процентних ставок у часі.

7.4.7. Аналіз розривів процентних ставок оцінює невідповідність між чутливими до зміни ринкових ставок активів і зобов'язань на основі їх залишкових строків погашення або наступної можливості перегляду ставок в залежності від того, що настає раніше та/або умов договорів між сторонами. Аналіз розривів переоцінки має бути зроблено окремо для кожної валюти балансу НУР.

7.4.8. Правління НУР визначає заходи для коригування розривів для зменшення впливу процентного (відсоткового) ризику на діяльність НУР, що, зокрема, можуть включати:

- зміну структури позицій з фіксованими і плаваючими ставками;
- зміну термінів погашення активів і зобов'язань у євро та/або у гривні;
- залучення та розміщення нових фінансових інструментів;
- регулювання рівня процентних ставок або перегляду процентних ставок.

7.4.9. З метою зниження процентних ризиків у запозиченнях НУР дотримується принципу відповідності методів розрахунку відсотків (змінювана/фіксована процентна ставка), а середньозважений термін погашення кредитних інструментів (активів) має бути раніше, ніж середньозважений термін погашення зобов'язань, також дотримується принципу повного покриття витрат (ставка розміщення не нижча за ставку ресурсу). Інструменти для управління процентним ризиком включають доступні для українського ринку, зокрема: фінансові деривативи (свопи, ф'ючерси, опціони); балансові стратегії (узгодження активів і пасивів, диверсифікація, збігання термінів погашення та перегляду ставок); аналітичні моделі (дюрація, аналіз розривів, стрес-тестування, моделювання чистого процентного доходу).

7.4.10. Порядок аналізу та розрахунку ринкових ризиків Установи визначається окремим внутрішнім документом НУР.

7.5. Операційний ризик

7.5.1. НУР визначає операційний ризик як імовірність виникнення збитків, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків чи помилок в організації внутрішніх процесів, недоліків системи внутрішнього контролю, збоїв у роботі інформаційних систем, умисних чи ненавмисних дій працівників НУР або інших осіб, а також унаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик притаманний усім видам діяльності НУР, її бізнес-процесам, продуктам, послугам, інформаційним системам та змінам у них.

7.5.2. Управління операційним ризиком здійснюється з урахуванням необхідності його розмежування з комплаєнс-ризиком. Події, що містять одночасно ознаки операційного та комплаєнс-ризиків, підлягають координації між підрозділом АКР та функцією комплаєнсу відповідно до внутрішніх документів НУР. Враховується операційна спроможність НУР, зокрема достатність та якість людських ресурсів, рівень розвитку та надійності ІТ-інфраструктури, ефективність внутрішніх процесів та здатність системи управління забезпечувати масштабованість діяльності.

7.5.6. Управління операційним ризиком зосереджується насамперед на превентивних заходах щодо забезпечення належного внутрішнього контролю, безперервності діяльності, достовірності та цілісності інформації, розвитку компетентного персоналу, який дотримується встановлених правил і процедур, захисту життя і здоров'я працівників та третіх осіб, а також захисту ІТ-інфраструктури НУР.

7.5.4. До різновидів операційного ризику можуть належати, зокрема: внутрішнє шахрайство; зовнішнє шахрайство; порушення вимог щодо безпеки праці; ризики, пов'язані зі стейкхолдерами, продуктами та бізнес-практиками; збитки від пошкодження фізичних активів; порушення діяльності НУР унаслідок збоїв у роботі внутрішніх систем; ризики, пов'язані з побудовою та управлінням внутрішніми процесами.

7.5.5. Операційний ризик охоплює, зокрема, ризик інформаційно-комунікаційних технологій та ризик інформаційної безпеки. Управління цими складовими операційного ризику здійснюється з урахуванням внутрішніх документів НУР, що регламентують управління ІКТ, кібербезпекою, захистом інформації та фізичною безпекою обладнання.

7.5.7. Дані про події (інциденти) операційного ризику збираються, фіксуються та систематизуються з метою аналізу причин, наслідків і формування висновків та пропозицій щодо заходів мінімізації. Події операційного ризику класифікуються та відображаються в реєстрі подій операційного ризику відповідно до окремого внутрішнього документа НУР.

7.5.8. Оцінка операційного ризику проводиться на рівні всіх бізнес-процесів, систем та змін у них. Власники процесів, за підтримки підрозділу АКР, виявляють потенційні ризики або загрози для ефективного функціонування процесів, оцінюють ймовірність і наслідки їх реалізації, а також дієвість та достатність наявних контрольних заходів.

7.5.9. Оцінка операційного ризику здійснюється також до запровадження нових або суттєво змінених продуктів, послуг, процесів, інформаційних систем, моделей взаємодії з контрагентами, а також під час прийняття рішень щодо передачі функцій на аутсорсинг чи істотної зміни умов такого аутсорсингу. Така оцінка має забезпечувати своєчасне виявлення джерел операційного ризику, визначення необхідних контрольних заходів та, за потреби, ескалацію питання на розгляд уповноважених органів управління НУР.

7.5.10. НУР виокремлює в операційному ризикі безпеку ІТ-інфраструктури, включаючи кібербезпеку, та фізичну безпеку персоналу і обладнання. НУР забезпечує безперервність діяльності та застосовує методи антикризового управління для обмеження негативного впливу інцидентів і збоїв шляхом своєчасного реагування та швидкого відновлення критичних процесів.

7.5.11. У разі настання значної події операційного ризику НУР забезпечує її своєчасну фіксацію, аналіз причин та наслідків, визначення коригувальних і запобіжних заходів, а також

ескалацію інформації до Правління, а у випадках, визначених внутрішніми документами НУР, — до Комітету з ризиків та Наглядової ради.

7.5.12. Для забезпечення безперервності діяльності НУР має план заходів, яким, зокрема, визначаються мета, тригери для активації планів безперервності та відновлення, обов'язки та структура управління безперервністю діяльності, антикризового управління, порядок реагування на інциденти або тривале порушення діяльності та порядок дій під час кризових ситуацій.

7.5.13. Ризик інформаційно-комунікаційних технологій як складова операційного ризику пов'язаний з імовірністю виникнення збитків, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок несправності, недостатності, неадекватності або невідповідності інформаційних технологій потребам НУР, що може призвести до порушення сталого функціонування НУР або недоліків в організації управління такими технологіями.

7.5.14. Ризик інформаційної безпеки як складова операційного ризику означає імовірність виникнення збитків, додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок порушення конфіденційності, цілісності або доступності даних в інформаційних системах НУР, недоліків в організації внутрішніх процесів або настання зовнішніх подій, уключаючи кібератаки чи недостатнє забезпечення фізичної безпеки обладнання.

7.5.15. Ключові індикатори операційного ризику діють як система раннього попередження та допомагають своєчасно виявляти потенційні проблеми у процесах, персоналі, системах і зовнішньому середовищі до того, як вони призведуть до значних збитків або істотно вплинуть на діяльність НУР. Сценарії подій операційного ризику спрямовані на аналіз найсерйозніших потенційних подій, кількісну оцінку їх впливу та розроблення заходів контролю. Для побудови сценаріїв використовуються історичні та гіпотетичні припущення. За результатами такого аналізу підрозділ АКР за підтримки ІТ та інших структурних підрозділів розробляє перелік превентивних заходів та/або механізмів подолання наслідків для розгляду уповноваженими органами управління НУР.

7.5.16. Порядок розрахунку операційного ризику та сценарний аналіз чутливості визначаються окремим внутрішнім документом НУР.

7.6. Екологічний і соціальний ризики

7.6.1. Екологічний і соціальний ризики (ЕіС ризики) складаються з:

- екологічного ризику, пов'язаного з впливом здійснення основної діяльності НУР на навколишнє середовище;
- соціального ризику, пов'язаного з впливом на соціальні фактори, зокрема такі як нерівність (гендерна, соціальна, релігійна тощо), загроза для здоров'я та безпеки, шкідливі та/або небезпечні умови праці, недотримання прав людини тощо.

Окремим різновидом екологічного ризику є кліматичний ризик, який включає: (і) фізичні ризики, що виникають внаслідок фізичних подій, наслідків зміни клімату, (іі) перехідний ризик, що виникає внаслідок нездатності стратегії або бізнес-моделі НУР адаптуватися до переходу до низьковуглецевої, кліматично стійкої або циркулярної економіки.

7.6.2. НУР затвердив Посібник із системи екологічного та соціального менеджменту (СЕСМ), який включає внутрішні процедури та ЕіС політику. В організаційній структурі НУР створений окремий структурний підрозділ, що відповідає за впровадження ЕіС стандартів.

7.6.3. Аналіз ЕіС ризиків є частиною оцінки прийнятності установи для партнерства. Звітність ПУ про ЕіС ризики включає виявлення потенційних порушень ЕіС стандартів та представлення інформації про вжиті заходи щодо зменшення ризиків та оцінку їх ефективності. НУР готує регулярні звіти донорам і кредиторам, а також щорічний звіт про стає фінансування (дотримання ЕіС стандартів), який подається для інформування Наглядовій раді та для публікації на вебсайті НУР.

Порядок роботи з екологічними та соціальними ризиками визначається окремим документом НУР.

7.7. Репутаційний ризик

7.7.1. Репутаційний ризик стосується ризику, що виникає внаслідок можливого негативного сприйняття НУР зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та іншими особами, що спричинене діяльністю НУР, поведінкою працівників НУР або зовнішніми подіями, і таким чином може шкодити цінності іміджу НУР, впливати на його нормальну роботу або навіть на стабільність фінансової та соціальної сфери.

7.7.2. При управлінні репутаційними ризиками НУР керується наступними принципами:

- **перспективності** – регулярний перегляд ситуації з управлінням репутаційними ризиками з метою покращення передбачуваності в управлінні;
- **пропорційності** – застосування багаторівневого та диференційованого підходу до управління, пропорційного масштабу діяльності НУР, операційному стану, профілю ризику та систематичній важливості;
- **всебічного охоплення** – включення управління репутаційними ризиками до комплексної системи управління ризиками з ключовим акцентом на корпоративному управлінні для захисту;
- **ефективності** – завчасна оцінка та прогнозування попередження ризиків, ефективне вирішення проблем та відновлення іміджу як головних критеріїв управління репутаційними ризиками, а також створення розумного, своєчасного реагування на репутаційні події.

7.7.3. Підрозділ АКР оцінює відповідні ризики, контролює їх рівень та готує відповідну звітність для органів управління. Підрозділ НУР з комунікацій відповідатиме за моніторинг репутаційних подій, пов'язаних з іміджем Установи, та координацію заходів, затверджених керівництвом НУР. Комунікація та взаємодія із зацікавленими сторонами підтримують управління ризиками, забезпечуючи своєчасне та правильне інформування щодо ризиків, рішень та діяльності НУР.

7.7.4. В роботі з фінансовими установами та іншими партнерами НУР приділяє особливу увагу їх діловій репутації, оскільки погана репутація може впливати на репутацію НУР та його іміджу. Зокрема, внутрішнім документом НУР, що регламентує критерії прийнятності фінансових установ, зокрема, передбачено аналіз структури власності/контролю, операцій з фактично і офіційно визнаними пов'язаними особами, ділової репутації власників, кінцевих контролерів та вищих керівників.

7.7.5. В оцінці прийнятності партнерських установ НУР (підрозділ АКР, головний комплаєнс-менеджер та підрозділи управління програмами) зобов'язані враховувати будь-які додаткові вимоги або критерії прийнятності, що будуть встановлені донорами/ кредиторами за конкретними програмами/проектами.

7.7.6. Ключові тригери (індикатори) репутаційного ризику визначається окремим документом НУР.

8. Контроль і моніторинг ризиків

8.1. Заходи контролю, інтегровані в усі рівні бізнес-процесів НУР, представляють широкий спектр дій, таких як затвердження, авторизація, перевірка, узгодження, аналіз операцій і розподіл обов'язків. Відповідальність за аналіз та визначення необхідності та доцільності додаткових контрольних заходів покладається на першу лінію захисту (власників процесів). Підрозділ АКР, як представник другої лінії захисту, здійснює контрольні дії та бере участь у розробці заходів контролю та заходів з управління ризиками, в тому числі з урахуванням зауважень внутрішнього аудитора

8.2. Висновки щодо результатів аналізу ризиків НУР формуються на регулярній основі у звітах про ризики НУР та супроводжуються пропозиціями щодо заходів реагування на них. Звіт про ризики – це документ, який надає інформацію про результати моніторингу ризиків, аналіз їх фактичного та потенційного впливу на діяльність НУР і використовується як інструмент для вищого керівництва, мета якого – допомогти зрозуміти та керувати загальним профілем ризиків НУР.

8.3. Після затвердження уповноваженим органом управління НУР заходів з управління ризиками Підрозділ АКР здійснює контроль за виконанням заходів з дотриманням встановлених строків.

8.4. Принципи звітування про ризики:

- **Повнота** – охоплення усіх можливих ризиків, що можуть вплинути на діяльність.
- **Достовірність та обґрунтованість** – дані повинні бути точними, перевіреними й мати зрозуміле джерело.
- **Своєчасність** – надання звітів у строки, що дозволяють вчасно реагувати на ризики.
- **Релевантність** – фокусування на тих ризиках та показниках, які є важливими для конкретного рівня управління.
- **Прозорість та зрозумілість** – інформація має бути викладена у доступній формі, без зайвої складності.
- **Порівнянність** – можливість зіставлення даних у часі та між підрозділами/проектами.
- **Адаптивність** – здатність змінювати формат та зміст звітів залежно від змін у профілі ризиків та/або стратегії.

8.5. Звіт про ризики НУР може містити інформацію щодо:

- Поточного стану банківського сектору;
- Макроекономічних індикаторів
- Профілю ризику НУР, зокрема у розрізі суттєвих видів ризиків;
- Дотримання апетиту НУР до ризиків.

- Моніторинг фінансового стану ПУ, дотримання договірних умов та встановлених ковенантів.
- Пропозицій з управління ризиками: відображається інформація щодо пропозицій та переліку заходів з управління ризиками, які НУР може застосувати для пом'якшення виявлених ознак ризиків. Такі пропозиції надаються ситуативно до виявлених ризиків.
- У разі наявності значних відхилень від встановлених процесів управління ризиками така інформація теж відображається у Звіті про ризики НУР.
- У разі оновлень законодавчих вимог (українських та міжнародних) щодо управління ризиками, які можуть мати вплив на діяльність НУР чи партнерські установи, такі оновлення також відображаються як частина Звіту по ризики НУР.

8.6. Підрозділ АКР готує звіт про ризики та вносить на розгляд:

- Правлінню НУР щоквартально. За необхідності Підрозділ АКР в будь-який момент часу може ініціювати до розгляду Правлінням НУР питання щодо виявлених ризиків.
- Комітету з ризиків та Наглядовій Раді щоквартально.

8.7. Внутрішній аудит системи управління ризиками здійснюється в рамках оцінки системи внутрішнього контролю відповідно до плану внутрішнього аудиту, затвердженого Наглядовою радою НУР.

8.8. Наглядова рада розглядає Звіт про ризики НУР, приймає його до відома та за необхідності надає рекомендації та/або окремі доручення.

9. Заключні положення

9.1. Політика управління ризиками Національної установи розвитку складається на невизначений строк і набуває чинності з моменту її затвердження рішенням Наглядової ради.

9.2. Ця Політика переглядається не рідше одного разу на рік, а також у разі:

- внесення змін до законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку;
- внесення змін до Статуту Установи, що стосуються цієї Політики;
- суттєвих змін у діяльності Установи, її організаційній структурі, видах послуг, видах ризиків;
- отримання рекомендацій Національного банку або інших уповноважених органів державної влади;
- виявлення суттєвих недоліків у функціонуванні системи управління ризиками за результатами внутрішнього аудиту, зовнішнього аудиту або контрольних заходів Національного банку;
- необхідності з огляду на дотримання вимог, визначених договорами з міжнародними партнерами та донорами, які вимагають внесення змін до внутрішніх документів Установи.

9.3. У разі невідповідності будь-якої частини Політики чинному законодавству України, в тому числі у зв'язку з прийняттям нових актів законодавства України, Політика діятиме лише у тій частині, яка не суперечитиме чинному законодавству України.