

## **7. Система управления**

## 7.1. Органы управления

В соответствии с Федеральным законом «О банке развития» органами управления Внешэкономбанка являются наблюдательный совет, правление и Председатель Внешэкономбанка.

### Наблюдательный совет – высший орган управления Внешэкономбанка

В состав наблюдательного совета Внешэкономбанка входят 8 членов и Председатель Внешэкономбанка.

Члены наблюдательного совета Внешэкономбанка назначаются Правительством Российской Федерации. Председатель Внешэкономбанка входит в состав наблюдательного совета Внешэкономбанка по должности.

*Председателем наблюдательного совета Внешэкономбанка является Председатель Правительства Российской Федерации.*

*В 2013 году проведено 22 заседания, рассмотрен 121 вопрос.*

Ключевые функции наблюдательного совета:

- / определение основных направлений деятельности Внешэкономбанка;
- / утверждение финансового плана доходов и расходов (бюджета) Внешэкономбанка;

- / утверждение годового отчета и основополагающих внутренних документов Внешэкономбанка;
- / утверждение аудиторской организации для проведения ежегодного обязательного аудита годовой бухгалтерской отчетности Внешэкономбанка;
- / назначение руководителя Службы внутреннего контроля Внешэкономбанка;
- / принятие решений об одобрении сделок в соответствии с нормативными документами, регламентирующими деятельность Внешэкономбанка.

### Правление Внешэкономбанка – коллегиальный исполнительный орган Внешэкономбанка

В состав правления входят Председатель Внешэкономбанка по должности и 8<sup>9</sup> членов правления, назначаемых наблюдательным советом Внешэкономбанка.

*Председатель Внешэкономбанка руководит работой правления Внешэкономбанка.*

*В 2013 году проведено 208 заседаний, рассмотрено 888 вопросов.*

Правление действует в рамках полномочий, определенных Федеральным законом «О банке развития», положением о данном органе управления Внешэкономбанка, и на основании регламента.

<sup>9</sup> Количественный состав правления Внешэкономбанка определен ст. 13 Федерального закона от 17 мая 2007 года № 82-ФЗ «О банке развития».

В соответствии с регламентом заседания правления проводятся на регулярной основе, не реже одного раза в месяц.

### Председатель Внешэкономбанка – единоличный исполнительный орган Внешэкономбанка

Председатель Внешэкономбанка назначается на должность Президентом Российской Федерации по представлению Председателя Правительства Российской Федерации.

Председатель Внешэкономбанка возглавляет правление Внешэкономбанка и осуществляет руководство текущей деятельностью Внешэкономбанка.

В целях поддержки деятельности исполнительных органов управления во Внешэкономбанке на постоянной основе функционируют коллегиальные рабочие органы, в предварительном порядке рассматривающие вопросы, отнесенные к компетенции исполнительных органов Внешэкономбанка, и формирующие по ним соответствующие рекомендации. К их числу относятся Комитет стратегического развития, Комитет развития инвестиционных операций, Кредитный комитет, Комитет по доверительному управлению средствами пенсионных накоплений, Бюджетный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами Внешэкономбанка, Комитет по информационно-коммуникационным технологиям, Ситуационный комитет.

## 7.2. Управление рисками

Действующая во Внешэкономбанке система управления рисками соответствует требованиям надзорных и регулирующих органов, международных стандартов в области управления рисками и лучшей мировой практике.

Процедуры, осуществляемые в рамках системы управления рисками, предусматривают проведение мониторинга и анализа состояния внешней среды, оценку рисков и реализацию мер по их ограничению, включая подготовку предложений в отношении формирования системы лимитов, ограничивающих величину рисков, обеспечение контроля их соблюдения, формирование резервов на возможные потери по активным операциям, представление руководству Внешэкономбанка информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Управление кредитными рисками включает мониторинг и анализ уровня кредитного риска (присущего как отдельным заемщикам Внешэкономбанка, так и группам связанных заемщиков), а также комплекс мероприятий по ограничению принимаемых рисков.

В целях оценки уровня принимаемых Внешэкономбанком кредитных рисков осуществляется подготовка экспертных заключений на основании анализа финансового положения и деловой репутации заемщиков, принципалов, качества залога и других параметров рассматриваемых сделок.

Мониторинг уровня рыночных рисков (процентного, валютного и фондового) осуществляется Внешэкономбанком на ежедневной основе, в том числе рассчитывается мера

риска Value-at-Risk (VaR) как основной показатель оценки величины риска.

Оценки величины рисков, полученные с помощью методологии VaR, дополняются результатами стресс-тестирования.

В целях ограничения рыночных рисков устанавливаются лимиты в отношении параметров позиций/портфелей. Расчет величины VaR осуществляется по отдельным инструментам, портфелям по видам инструментов и в целом по портфелю Внешэкономбанка, включающему рыночные инструменты фондового рынка.

В части валютного риска Банк контролирует размер открытой позиции по каждой валюте, а также осуществляет оценку величины риска совокупной открытой валютной позиции Банка.

Управление процентным риском, осуществляемое в рамках общей процедуры управления активами и пассивами Внешэкономбанка, направлено на поддержание сбалансированной структуры активов и обязательств, чувствительных к изменению процентных ставок. Для оценки изменения величины чистого процентного дохода регулярно проводится сценарное моделирование.

В целях контроля риска ликвидности на постоянной основе ведется мониторинг величины разрывов объемов требований и обязательств Внешэкономбанка по интервалам срочности и в разрезе основных валют. Ежемесячно осуществляется мониторинг

величины резерва ликвидности и объема потенциальных источников рыночного фондирования для покрытия дефицита ликвидности в случае его непредвиденного возникновения под воздействием рыночных и кредитных факторов риска. Стресс-тестирование ликвидной позиции Внешэкономбанка проводится на основе различных сценариев реализации рыночных и кредитных рисков.

С учетом активного развития Группы Внешэкономбанка одним из существенных направлений развития системы управления рисками в Группе в отчетном году явилось внедрение интегрированных процедур оценки ликвидности дочерних банков и компаний Внешэкономбанка в целях прогнозирования потребностей Группы в долгосрочном фондировании.

Управление операционными рисками осуществляется посредством четкой регламентации всех бизнес-процессов Внешэкономбанка, а также посредством страхования рисков. В 2013 году Внешэкономбанком был заключен договор комплексного страхования от преступлений и страхования ответственности на 2014 год, включающий в том числе страхование от электронных и компьютерных преступлений, а также страхование профессиональной ответственности.

В частности, помимо упомянутой выше интеграции процедур управления риском ликвидности, в отчетном году утверждена Политика управления рисками Группы Внешэкономбанка.

## 7.3. Система внутреннего контроля

Организованная во Внешэкономбанке система внутреннего контроля ориентирована прежде всего на обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности Внешэкономбанка, недопущение нарушений законодательства, правил, установленных регуляторами в соответствующих сферах деятельности, соблюдение положений внутренних нормативных документов Внешэкономбанка.

Ключевым (организующим) элементом системы внутреннего контроля Внешэкономбанка является Служба внутреннего контроля – структурное подразделение, подотчетное наблюдательному совету и Председателю Внешэкономбанка (по вопросам текущей деятельности). Руководитель указанной службы назначается наблюдательным советом Внешэкономбанка.



Одним из основных направлений деятельности Службы внутреннего контроля Внешэкономбанка является текущий контроль (мониторинг) критических бизнес-процессов, включающий контроль рисков, связанных с осуществлением Внешэкономбанком кредитно-инвестиционной деятельности и деятельности на финансовых рынках, контроль соблюдения нормативных документов, регламентирующих вопросы формирования резервов, функционирования информационных систем.

В отчетном году Службой внутреннего контроля Внешэкономбанка проведено совокупно более 50 ревизий, комплексных

и тематических проверок во Внешэкономбанке, а также в его дочерних и зависимых организациях. Важной составляющей работы Службы внутреннего контроля Внешэкономбанка является контроль эффективности и достаточности принимаемых мер в целях устранения выявленных недостатков.

В 2013 году также проведен аудит Отчета Группы Внешэкономбанка об устойчивом развитии.

Одним из условий повышения качества внутреннего контроля является совершенствование внутренней нормативной базы.

### Основные результаты работы по совершенствованию внутренней нормативной базы в 2013 году

- / Разработаны методика мониторинга использования средств в рамках комплексной поддержки МСП, методика мониторинга за ходом осуществления деятельности в качестве инвестиционного консультанта по реализации инвестиционных проектов, доработана 21 методика по процедурам контроля инвестиционной и финансовой деятельности Банка.
- / Разработана методика контроля порядка уведомления уполномоченного федерального органа исполнительной власти о допущенных нарушениях, выявленных в рамках депозитарного учета, разработаны методические рекомендации по контролю за соблюдением ограничений при осуществлении деятельности государственной управляющей компании средствами застрахованных лиц, которым установлена срочная пенсионная выплата, и средствами выплатного резерва.

- / Разработан ряд методологических документов по вопросам проведения проверок деятельности дочерних и зависимых организаций, а также отчетов о деятельности Группы Внешэкономбанка.

Большое внимание уделяется также совершенствованию внутренней нормативной базы дочерних и зависимых организаций Внешэкономбанка в целях применения единых методологических подходов к организации системы внутреннего контроля в Группе Внешэкономбанка.

По состоянию на 1 января 2014 года работники, входящие в состав Службы внутреннего контроля Внешэкономбанка, имеют 7 аттестатов Минфина России на право осуществления аудиторской деятельности в области банковского аудита и 1 аттестат в области общего аудита, 21 аттестат ФКЦБ/ФСФР по различным направлениям деятельности на рынке ценных бумаг, 1 сертификат ITIL, 1 диплом МВА, 1 аттестат профессионального бухгалтера Института профессиональных бухгалтеров и аудиторов России, 1 диплом по МФО (ДипИФР).

## 7.4. Организационная структура Банка и управление персоналом

Организационная структура Внешэкономбанка на конец 2013 года включала 35 самостоятельных структурных подразделений (по состоянию на 1 января 2013 года – 33 подразделения) и 17 представительств Внешэкономбанка на территории Российской Федерации и за рубежом.

В отчетном году создано самостоятельное структурное подразделение, в компетенцию которого входят вопросы деятельности Внешэкономбанка по поддержке экспорта. Кроме того, в самостоятельное структурное подразделение преобразовано управление, осуществляющее функции по организации во Внешэкономбанке закупочной деятельности.

В 2013 году начата реализация проекта по оптимизации системы управления Внешэкономбанка с привлечением международной консалтинговой компании для определения направлений и путей оптимизации бизнес-процессов, организационной структуры и численности Внешэкономбанка, совершенствования системы мотивации персонала.

В целях обмена опытом в области эффективного управления персоналом в отчетном году проведена VIII Международная межбанковская конференция «Человек как капитал. HR – для бизнеса». В ходе конференции руководители HR-направлений крупнейших коммерческих банков и других финансовых институтов России и СНГ обсудили актуальные проблемы управления человеческими ресурсами, вопросы внедрения передовых практик в сфере трудовых отношений в банковской отрасли.

Помимо этого, проведен круглый стол на тему «HR Группы Внешэкономбанка: курс на совместное развитие», в ходе которого сформулированы предложения по унификации основных подходов к управлению персоналом Группы Внешэкономбанка.

Основой устойчивого развития Внешэкономбанка является высокий уровень квалификации его работников. Внешэкономбанк обеспечивает широкие возможности для приобретения и развития знаний и навыков, необходимых в профессиональной деятельности. Обучение проводится в индивидуальном и корпоративном форматах, а также дистанционно – на рабочих местах.

В отчетном году организовано обучение 1248 работников (в 2012 году – 1184 работников).

Наиболее востребованные направления обучения в 2013 году – противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, реформа гражданского законодательства, осуществление закупочной деятельности, теория и практика применения стандартов МСФО.

Важным элементом социальной политики Внешэкономбанка является поддержание здоровья работников Внешэкономбанка, пенсионеров – членов Совета ветеранов труда Внешэкономбанка. Комплексная программа добровольного медицинского страхования предусматривает оказание застрахованным лицам Внешэкономбанка полного спектра медицинских услуг. Программа реализуется с использованием механизма долевого участия работников в оплате страховой премии.

В целях повышения социальной защищенности работников Внешэкономбанк реализует также программу негосударственного пенсионного обеспечения.

Укреплению командного духа и межкорпоративных отношений способствует проводимый на регулярной основе спортивный фестиваль «Партнеры XXI века», в котором по сложившейся традиции принимают участие команды организаций Группы Внешэкономбанка.

## 7.5. Формирование и развитие системы корпоративной социальной ответственности

В современном мире все более возрастает значимость социальной ответственности бизнеса. Соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) содействует устойчивому социальному и экономическому развитию общества, в том числе благодаря ответственному отношению организаций к своему воздействию на окружающую среду, повышению открытости.

Внешэкономбанк не только развивает собственную систему КСО, но и активно участвует в работе, направленной на продвижение принципов КСО в российском деловом сообществе.

Осенью 2013 года в Постоянном представительстве Российской Федерации при ООН в г. Нью-Йорке по инициативе Внешэкономбанка организована пресс-конференция «Час России. Инвестиции российского бизнеса в устойчивое развитие». Основными темами для обсуждения стали укрепление на международном уровне позиций российского бизнеса, демонстрация достижений участников российской сети Глобального договора ООН в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, сотрудничества между государственными органами и бизнесом.

Одним из важных событий стало присоединение Внешэкономбанка в 2013 году к Финансовой инициативе Программы ООН по окружающей среде (далее – ФИ ЮНЕП). Внешэкономбанк стал первой российской организацией, присоединившейся к ФИ ЮНЕП.

В отчетном году в партнерстве с Международной финансовой корпорацией организована IV Международная конференция «Инвестиции в устойчивое развитие. Новые условия для инновационного потенциала бизнеса». В конференции приняли участие представители органов государственной власти, руководители высшего звена российских и зарубежных компаний, представители научно-технического сообщества и эксперты в области КСО и устойчивого развития из 9 стран мира.

Внешэкономбанком в 2013 году проведена большая работа, направленная на развитие практики ответственного финансирования при осуществлении кредитно-инвестиционной деятельности. Разработан ряд внутренних документов, определяющих главные цели и принципы деятельности Внешэкономбанка в области экологической и социальной ответственности.

## Волонтерские проекты

Свидетельством приверженности Внешэкономбанка принципам корпоративной социальной ответственности может служить целенаправленное развитие в Банке волонтерского движения, ориентированного на оказание на постоянной основе помощи детским специализированным учреждениям и социальным учреждениям для людей пожилого возраста, Русской православной церкви, организацию акций помощи людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

В 2013 году организовано 19 волонтерских акций, в том числе:

- / оказана помощь воспитанникам школ-интернатов Московской области, пожилым людям – пациентам отделения сестринского ухода при больнице с. Осташево Волоколамского района;

- / проведены три донорские акции, в которых приняли участие более 250 волонтеров;
- / организована пасхальная акция в помощь Крестовоздвиженскому Иерусалимскому ставропигиальному женскому монастырю;
- / проведены три акции «Протяни руку помощи» по сбору помощи людям, остро нуждающимся в дорогостоящем медицинском лечении.

В целях продвижения практики волонтерства и нефинансовой отчетности в Группе Внешэкономбанка в отчетном году для работников группы проведен обучающий семинар «Продвижение принципов КСО в Группе Внешэкономбанка: совместные акции и отчетность».

## 7.6. Информационная политика

Неизменным принципом информационной политики Внешэкономбанка является максимальная открытость, главной целью – обеспечение полноты и доступности информации о деятельности и своевременное освещение важнейших событий в жизни Внешэкономбанка.

Наиболее полная и актуальная информация о Внешэкономбанке доступна на официальном сайте в сети Интернет [www.veb.ru](http://www.veb.ru).

На сайте в том числе размещаются документы, регламентирующие деятельность Внешэкономбанка по отдельным направлениям, отчетность Внешэкономбанка и иная обязательная информация для инвесторов, сведения о требованиях к заявкам на предоставление финансирования, необходимые инициаторам инвестиционных проектов, иная информация о деятельности Банка. Сайт содержит также новостной контент.

Принимая во внимание важность расширения коммуникационных каналов, Внешэкономбанк запустил и развивал собственные страницы в социальных сетях Facebook, LinkedIn и Twitter. По состоянию на конец 2013 года суммарный охват деловой аудитории в Facebook превысил 108 тыс. контактов.

В средствах массовой информации публиковались материалы о финансировании национально значимых инфраструктурных и инновационных проектов. Для представителей федеральных и региональных СМИ был организован пресс-тур на Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат с целью разъяснения проводимой Внешэкономбанком работы по минимизации социальных последствий закрытия экологически опасного предприятия.

Велась последовательная работа по информированию СМИ и общественности о работе по вопросам создания в рамках Группы Внешэкономбанка универсальной системы поддержки национального экспорта, содействия развитию Дальнего Востока и Северного Кавказа, применения новых механизмов поддержки МСП. Другими ключевыми фокусами коммуникационной работы стали необходимость докапитализации Внешэкономбанка в целях сохранения темпов и масштабов поддержки экономики «длинными деньгами», а также тема финансирования олимпийского строительства.

На телевизионном канале «Россия 24» продолжен выпуск цикла телепередач «Проекты развития», информирующих аудиторию об основных инвестиционных проектах, реализованных при участии Внешэкономбанка.

Одним из центральных направлений информационной политики Внешэкономбанка было доведение до целевых

аудиторий наиболее важных решений органов управления, в первую очередь наблюдательного совета Внешэкономбанка. Так, большое внимание было уделено утверждению новых стратегических ориентиров развития до 2020 года и принципиальных подходов к бизнес-модели Внешэкономбанка.

По данным системы мониторинга и анализа СМИ «Медиалогия», показатель упоминаемости Внешэкономбанка в публикациях российских и зарубежных СМИ вырос за год почти на 20% (в 2013 году – 63 583 сообщения). В итоговом рейтинге «Медиалогии» за 2013 год Внешэкономбанк вошел в тройку лидеров среди российских банков.

По итогам 2012 года два проекта, в финансировании которых принял участие Внешэкономбанк, получили престижную премию «Лучшая сделка года 2012» британского журнала Trade Finance. Внешэкономбанк стал обладателем премии итальянского делового журнала I AIR в категории «Банковское дело и финансы».

В 2013 году Внешэкономбанк участвовал в работе всех наиболее значимых международных форумов. Среди них Всемирный экономический форум в Давосе, Красноярский экономический форум, Санкт-Петербургский экономический форум, Международный инвестиционный форум в Сочи. Банк также принял участие в саммите глав стран – участниц БРИКС и Международном авиакосмическом салоне МАКС-2013.

К числу ключевых событий года можно отнести организованную Внешэкономбанком международную конференцию «Долгосрочные инвестиции – залог устойчивого роста» и первое заседание в России неформального клуба руководителей институтов развития стран G20 (D20).

## 7.7. Информационно-технологическое обеспечение деятельности Банка

Развитие деятельности Внешэкономбанка, изменяющиеся требования законодательства и стремление к повышению надежности и качества ИТ-услуг, необходимых для эффективного выполнения банковских бизнес-процессов, ставят все новые задачи в области ИТ-деятельности Внешэкономбанка.

В 2013 году продолжены работы по развитию информационно-технологического обеспечения инвестиционной деятельности Внешэкономбанка в части комплексной автоматизации бизнес-процессов мониторинга и сопровождения инвестиционных проектов на базе Системы планирования, анализа и мониторинга инвестиционных проектов – разработана и внедрена первая очередь ППО «Мониторинг».

В рамках работ по информационно-технологическому обеспечению деятельности Внешэкономбанка на рынке ценных бумаг и на денежном и валютном рынках осуществлен переход на универсальную схему подключения Внешэкономбанка к рынкам Московской Биржи и в 20 раз увеличена пропускная способность каналов связи.

С целью повышения эффективности коммуникационных систем Внешэкономбанка информационная система Reuters переведена на новую технологическую платформу Eikon в соответствии со стратегией развития системы Thomson Reuters, проведены срочные работы по переводу системы Telex на защищенное интернет-соединение, обеспечена возможность проведения телефонной конференц-связи руководства Внешэкономбанка с представителями

других организаций, внедрена подсистема централизованного управления мобильными устройствами (iPad), проводятся работы по организации контролируемого доступа по технологии Wi-Fi с мобильных устройств к системе электронного документооборота Внешэкономбанка.

Закончены работы по реализации проекта «Создание корпоративной системы SWIFT для группы банков» – к новому корпоративному программно-аппаратному комплексу SWIFT Внешэкономбанка подключены ОАО «МСП Банк» и ЗАО РОСЭКСИМБАНК.

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» разработана и внедрена система подготовки и обмена информацией с Государственной информационной системой о государственных платежах.

Модернизирована система информационно-аналитического учета «Государственная гарантия» в части обработки отчетных форм, предоставляемых Внешэкономбанком в Минфин России в связи с исполнением функций агента Правительства Российской Федерации по предоставлению и исполнению государственных гарантий.

Начаты работы по созданию Программного комплекса для системного решения задач в области управления активами и пассивами Внешэкономбанка.

В 2013 году во Внешэкономбанке продолжилось совершенствование системы комплаенс-контроля. В частности, внедрено программное обеспечение по проверке сведений и идентификации бенефициарных владельцев клиентов, регулярному обновлению сведений о клиентах, об их представителях, о выгодоприобретателях и бенефициарных владельцах. Приняты нормативные акты по замораживанию (блокированию) денежных средств и иного имущества лиц, причастных к тер-

рористической деятельности. Проводились мероприятия, направленные на содействие деофшоризации российской экономики.

В рамках работ по совершенствованию Системы управления ИТ-деятельностью Банка с использованием международных стандартов и передового опыта в 2013 году разработаны стандарты проектной документации на создание ИТ-услуг, создана система автоматической функциональной локализации сбоев в ИТ-инфраструктуре.