Председатель комитета НС ОАО «КОМПАНИЯ» по аудиту

Я был избран членом наблюдательного совета ОАО «КОМПАНИЯ» в 2008 году. На тот момент Агентство уже являлось значимым участником рынка ипотеки. Общий объем ипотечных кредитов, рефинансированных КОМПАНИЯ в 2008 году, составлял 10% от размера ипотечных кредитов, выданных на территории Российской Федерации. Чистая прибыль Агентства по итогам 2008 года превысила 1 млрд рублей.

Система внутреннего контроля Агентства, однако, существовала в зачаточном состоянии и не соответствовала размеру его деятельности. Понимая связанные с этим риски, решением наблюдательного совета (протокол от 25 сентября 2008 года № 07) был сформирован комитет по аудиту, руководство которым было поручено мне.

Основными функциями комитета по аудиту были определены:

* оценка достоверности финансовой отчетности и иной финансовой информации, публично раскрываемой или предоставляемой Агентством своим инвесторам, акционерам и иным заинтересованным лицам;
* организация взаимодействия Агентства с внешним аудитором;
* организация взаимодействия Агентства с ревизионной комиссией;
* контроль за формированием и функционированием системы внутреннего контроля и внутреннего аудита;
* контроль за формированием и функционированием системы управления рисками.

Чтобы наиболее всесторонне и глубоко изучить современные методы и способы организации внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками я в 2009 году стал членом Некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов» и вошел в Совет его директоров.

По рекомендации Комитета по аудиту было реализовано решение по созданию службы внутреннего аудита в качестве отдельного подразделения в составе Агентства. Начальный состав СВА, однако, сформированный из действующих сотрудников Агентства, не сумел решить поставленные перед ним задачи и достичь ожидаемых результатов, что не позволило сформировать эффективную систему внутреннего аудита. За период 2009-10 гг. на рассмотрение Комитета по аудиту были вынесены результаты всего лишь пяти проверок, проведённых специалистами Службы.

Сложившаяся к 2010 году ситуация, потребовала волевого решения по смене руководства СВА и постепенной ротации сотрудников службы. Ставка была сделана на специалистов, имевших опыт построения и руководства аналогичными службами в коммерческих банках. Это позволило не только кардинально изменить подходы Агентства к организации деятельности службы внутреннего аудита, внедрив передовые технологии в области внутреннего аудита, но и получить реальную пользу для текущей деятельности Агентства. Проведенная смена руководства и персонала Службы внутреннего аудита уже в 2011 году дала ощутимые результаты в части эффективной организации ее деятельности, а именно:

* начиная с 2011 года количество аудиторских проверок, по основным направлениям деятельности Агентства, возросло до 15-18 в год;
* по рекомендации и при непосредственной поддержке Комитета, Службой применяется риск-ориентированный подход к процессу планирования и проведения проверок. Указанный подход позволил Комитету при утверждении годового плана проверок использовать карту рисков разработанную СВА. В соответствии с утвержденной картой аудиторскими проверками покрывается около 60% рисковых зон;
* Комитетом по аудиту введена практика ежеквартального отчета СВА о результатах ее деятельности, а также о своевременности и полноте выполнения менеджментом Агентства рекомендаций, полученных по итогам проверок СВА. Такой подход позволяет оказывать практическую помощь Службе в части усиления исполнительской дисциплины менеджмента Агентства.

В качестве примера, в рамках аудита системы взаимодействия Агентства с региональными партнерами был вскрыт ряд существенных недостатков, позволявших некоторым недобросовестным партнерам осуществлять неправомерные действия в отношении Агентства и наносить прямой ущерб компании. Я персонально, как, председатель Комитета по аудиту, оперативно провел совещание с руководством Агентства по этой проблеме и тщательно подготовленный вопрос был вынесен на рассмотрение Комитета. Впоследствие был проведен целый ряд плановых заседаний Комитета по этой проблеме (в том числе с участием представителей правоохранительных органов).

В итоге, система взаимодействия Агентства с региональными партнерами была скорректирована, а отдельные операционные процессы кардинально изменены. Был внедрен ряд превентивных мероприятий в рамках процесса покупки закладных, выполнение которых было поставлено под особый контроль Комитета. Реализация указанных мероприятий позволила получить существенный экономический эффект для деятельности Агентства. Так, до внедрения изменений, инициированных Комитетом по аудиту, уровень просроченной задолженности (30 дней и более) по портфелю выкупленных закладных Агентства составлял 12% (12,1 млрд рублей) при сопровождаемом портфеле 100,76 млрд рублей. По состоянию на 01.01.2014 уровень такой просроченной задолженности (30+) составляет 3,77% (7,9 млрд рублей) от сопровождаемого портфеля 208,57 млрд рублей.

После создания эффективно действующей системы внутреннего аудита перед менеджментом и СВА Агентства была поставлена задача по построению эффективной комплексной системы внутреннего контроля и системы управления рисками в Группе компаний КОМПАНИЯ. В результате в Агентстве была сформирована полноценная служба финансового контроля, аккумулирующая в своем составе управление методологии внутреннего контроля, департамент риск-менеджмента и управления активами, управление безопасности, департамент финансового планирования, контроля и отчетности.

Следует отметить изменения в системе управления рисками, сделанные Агентством по инициативе комитета наблюдательного совета по аудиту, связанные с внедрением Политики управления рисками, базирующейся на использовании инструментов контроля рисков на уровне отдельных транзакций и портфелей, а также соблюдении установленных показателей риск-аппетита, которые призваны отражать величину и концентрацию рисков в деятельности Общества.

Эффективность выстроенной системы управления рисками косвенноподтверждается независимыми оценками международных рейтинговых агентств, которые по состоянию на 01.01.2014 высоко оценили кредитоспособность ОАО «КОМПАНИЯ».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **По глобальной шкале** | | | | | |
| **По обязательствам  в иностранной валюте** | | | **По обязательствам  в национальной валюте** | | |
|  | **Значение кредитного рейтинга** | | | |  |
| **Рейтинговое**  **агентство** | Долгосрочный | Краткосрочный | Долгосрочный | Краткосрочный | **Прогноз** |
| Moody’s Investors Service Ltd. | *Baa1* | *Prime-2* | *Baa1* | *Prime-2* | Стабильный |
| Standard & Poor`s | *BBB* | *А-2* | *BBB* | *А-2* | Стабильный |
| **По национальной шкале** | | | | | |
| ЗАО «Рейтинговое агентство Moody’s | | | *Aaa.ru* | | |

Наконец, необходимо подчеркнуть, что вся работа по построению системы внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками проводилась и ведется в тесном и конструктивном взаимодействии с менеджментом Агентства, в первую очередь с генеральным директором.

Ну, и совсем в заключение: за последний год налажено взаимодействие Комитета и Ревизионной комиссии Агентства, председатель которой присутствует на всех заседаниях Комитета по аудиту.