**Организация работы комитета по аудиту совета директоров ОАО «КОМПАНИЯ»:  
стоявшие вызовы и достигнутые результаты 2013-2014 корпоративного года**

Я был избран в состав совета директоров ОАО «КОМПАНИЯ» в 2013 году, при формировании комитетов был избран председателем комитета по аудиту.

ОАО «КОМПАНИЯ» – предприятие ракетно-космической отрасли, входящее в систему Роскосмоса, выпускающее как оборонную продукцию (ракетные двигатели на твердом топливе – информация открытая, содержится на сайте общества), так и оборудование для нефтегазовой отрасли: газоперекачивающие агрегаты, газотурбинные электростанции и др.

Понимая важность обеспечения качества продукции на таком предприятии, надлежащего контроля за всеми аспектами его деятельности, а также оценки эффективности контроля, я инициировал рассмотрение на совете директоров вопросов о системе внутреннего контроля и об организации функции внутреннего аудита.

К сожалению, как показывает практика, в компаниях с госучастием вопросы организации системы внутреннего контроля и внутреннего аудита проходят трудно и не всегда встречают поддержку на советах директоров, тем более у менеджмента: «ну мы же и так работаем, у нас все есть: ревизионная комиссия, аудитор (отчетности), зам по безопасности, курирующий экономическую безопасность, зачем нам еще контролеры?» (пример относится не только к ОАО «КОМПАНИЯ», это собирательный образ отзывов нескольких госкомпаний). Инициируя в обществе эти вопросы, понимал, что убедить коллег будет непросто. Но тут я получил неожиданную поддержку в виде поступивших из Росимущества рекомендаций и разъяснений по организации внутреннего контроля и аудита. Я и так продолжал бы развивать это направление, понимая, что предприятию это необходимо, но после получения позиции собственника, на которую можно ссылаться, дела пошли намного быстрее. (Вообще хочется выразить благодарность представителям Росимущества за просветительскую деятельность в этом вопросе, которая помогает разъяснять и, главное, убеждать коллег).

Начав подготовку рекомендаций для совета директоров по системе внутреннего контроля, мне пришлось досконально изучить, как обстоят дела по этому направлению. А для этого – выехать на предприятие на два дня, изучить документы, провести серию встреч-интервью с менеджментом и ключевыми исполнителями и подготовить отчет, который мы потом рассмотрели и обсудили на комитете по аудиту и вынесли на совет директоров. В общем, обычный мини-консалтинговый проект, которыми я занимаюсь в обычной жизни. Так сказать, применение опыта по основной работе в деятельности комитета по аудиту совета директоров. :-)

Конечно, на предприятии действовала система менеджмента качества, была сертификация по ISO, но насколько это было функционально, насколько пользователи, как исполнители, так и топ-менеджмент и совет директоров могли использовать результаты аудита по СМК? Приведу несколько примеров.

* Результаты проведенных аудитов представляли собой списки из выявленных нарушений, порой по нескольку десятков или даже сотен. Списки нарушения внутренних регламентов, безо всякого выделения приоритетов, где в одном ряду могли стоять, скажем, нарушения в форме служебной записки и нарушения, потенциально способные отразиться на тех.процессе предприятия. Как руководитель проверенного подразделения может с этим работать? По своему разумению расставлять приоритеты по важности? А как могут к этому отнестись члены органов управления, которые также являются пользователями отчетов?
* Кроме того, в отчетах по проведенным аудитам содержались лишь выявленные нарушения и требования по их устранению, без того, что принято называть рекомендациями по совершенствованию контрольной среды. И аудиторы СМК были уверены, что это не их задача. Раз в год на предприятии готовился сводный отчет по выявленным нарушениям, куда могли включаться обобщенные рекомендации. А что, если в течение года в нескольких подразделениях выявляются одни и те же, типовые нарушения? Ждать до конца года, до годового сводного отчета? Почему не обобщать полученный опыт, не включать в каждый отчет раздел рекомендаций, подготовленный, в т.ч. с учетом опыта проведенных ранее проверок других подразделений?
* Проверке подвергались лишь те процессы, по которым существовали внутренние регламенты (естественно, это же СМК). И иногда складывалась ситуация, когда проверялся частный процесс, но не проверялся общий, поскольку он выполнялся не на основе внутреннего регламента, а на основе «внешнего» по отношению к предприятию законодательства. Скажем, проверялся процесс инвентаризации (поскольку был регламент), но не проверялся процесс составления бухгалтерской отчетности, поскольку основа для него – закон, ПБУ и т.д.
* Кроме того, проверки по СМК охватывали все процессы, по которым были регламенты (см. выше), фактически без учета рисков по ним. Отсюда большая численность проводящих проверки.

То есть, существовавшая система была затратной, слабо реагирующей на возникающие риски, не охватывающей все процессы верхнего уровня и неоптимальной для пользователей результатов. Хотя, надо признать, она работала, и к ней привыкли. Классический случай, когда возможно повышение эффективности работающей, в общем-то, системы.

Аналогичная работа была проведена по функции внутреннего аудита с подготовкой вариантов рекомендаций, как она может быть организована в обществе.

Результатом этого стали рекомендации комитета по аудиту совету директоров и принятые советом решения по развитию системы внутреннего контроля и созданию функции внутреннего аудита (на первом этапе – одного внутреннего аудитора с анализом результатов через год и разворачиванием, если потребуется полноценной СВА. Как и рекомендовал комитет по аудиту :-)

Еще одним примером работы комитета по аудиту может стать работа над положением о проведении закупок. Все началось с вопроса об эффективности проведения закупок и с поручения комитету разработать для совета директоров формы отчетности, чтобы эту эффективность отслеживать и оценивать. Однако при анализе текста Положения о закупках выяснилось два интересных момента.

Во-первых, при осуществлении неконкурентных закупок (отличных от проведения тендеров, конкурсов и т.д.) закупки осуществлялись из т.н. «перечня приемлемых поставщиков». При этом не были утверждены четкие критерии отнесения поставщиков к «приемлемым». Более того, одни и те же люди, причем не из топ-менеджмета, а из следующего уровня управления могли вначале принимать решение о включении того или иного поставщика в перечень «приемлемых», а затем – о закупке у этого поставщика. Очевидно, что, (а) искусственно ограничивался круг потенциальных контрагентов и (б) хотя не было никаких оснований подозревать кого-либо (хочется особо это подчеркнуть!), но нормы Положения о закупках способствовали возможности возникновения злоупотреблений.

Во вторых, Положением была предусмотрена возможность проведения неконкурентных закупок (у единственного поставщика, у «приемлемых поставщиков») не только по оборонной тематике (что естественно), но и по таким видам «общегражданских» закупок, как банковские услуги, включая РКО, страхование, консалтинговые услуги, аренда и др. – то есть таких, по которым на рынке достаточно предложений даже при задаваемом уровне надежности контрагента. Что при существенной доле неконкурентных закупок на предприятии также давало возможность для потенциальных злоупотреблений.

В результате совместной работы с менеджментом предприятия (включая обычные конференц-звонки, работу над проектами документов и даже поездку на предприятие и работу там со специалистами) были исправлены следующие моменты:

* Определены и утверждены критерии, по которым контрагент может быть отнесен к «перечню приемлемых поставщиков» и регламентирован порядок такого отнесения;
* По части указанных выше «общегражданских» закупок, осуществляемых ранее по неконкурентным процедурам, менеджменту рекомендовано проводить запрос предложений, по части (например, РКО – по просьбе менеджмента) – собирать информацию, сравнивать с условиями действующих договоров и ежеквартально направлять отчеты комитету по аудиту и ежегодно отчитываться совету директоров в составе отчета о закупках;
* Введены формы отчетности совету директоров об эффективности закупок, включая долю неконкурентных закупок, снижение цены от первоначальной и т.д.

В результате совет директоров поддержал рекомендации комитета и принял предложенные изменения.

Впереди у компании много работы, в том числе связанной с вхождением ее в состав Объединенной ракетно-космической корпорации. Это должно повлечь перестройку процессов, в том числе и в области внутреннего контроля и аудита, в соответствии со стандартами Корпорации. Что ж, новые вызовы для комитета по аудиту – стимул для развития! :-)

В завершение имеет смысл отметить два момента.

Первое. Все отмеченные выше преобразования были бы невозможны без взаимопонимания и помощи со стороны менеджмента компании. Затраченное на начальном этапе время на организацию взаимодействия с менеджментом в дальнейшем позволяет повысить эффективность работы и сделать ее именно совместной.

Второе. К завершению корпоративного года (пример – на «предгодовом» заседании совета) по вопросам, рассмотренным ранее комитетом по аудиту, совет принимал решение буквально за пять, максимум за десять минут. При том, что по другим вопросам обсуждение могло продолжаться сорок и более минут.

Считаю, что это может быть примером эффективной работы комитета по аудиту, причем реализованной в течение одного года.

Поскольку приведенные здесь примеры, хотя и не затрагивают коммерческую тайну, но относятся к деятельности предприятия и могут рассматриваться как, в определенном смысле, конфиденциальные, прошу получателей не использовать содержащуюся информацию иначе, чем для целей организации конкурса, и не передавать третьим лицам.