**Эссе-кейс**

**из личной практики работы в наблюдательном совете**

**ОАО ««КОМПАНИЯ»**

Настоящее Эссе подготовлено членом наблюдательного совета ОАО «КОМПАНИЯ» (далее – ОАО «КОМПАНИЯ», Агентство, Общество) в соответствии с Положением о конкурсе «Лучший корпоративный директор в АО с государственным участием - 2014» в целях участия в указанном конкурсе в номинации «Лучший независимый директор». В Эссе отражены перечень задач, стоящих перед Обществом, направления работы, требующие совершенствования и развития в период моего нахождения в составе наблюдательного совета Общества, а также моя оценка вклада в решение стоящих перед Агентством задач и повышение эффективности его деятельности.

В состав коллегиальных органов управления ОАО «КОМПАНИЯ» я избираюсь с 2009 года на протяжении уже 5 лет. При этом с 2009 года по настоящее время являюсь членом наблюдательного совета ОАО «КОМПАНИЯ» и членом специализированных комитетов наблюдательного совета ОАО «КОМПАНИЯ» по аудиту и по стратегическому планированию. С 2010 года по настоящее время, то есть в течении 4 лет, являюсь председателем комитета наблюдательного совета ОАО «КОМПАНИЯ» по стратегическому планированию.

Следует отметить, что ОАО «КОМПАНИЯ» является крупным российским институтом развития. Миссия Агентства состоит в повышении доступности жилья для граждан России путем развития и повышения эффективности системы ипотечного жилищного финансирования.

За период моего участия в работе наблюдательного совета Агентства общее количество рефинансированных закладных составило более 214000 штук. При этом общий объем предоставленных Агентством средств в целях рефинансирования ипотечных кредитов составил более 270 млрд. руб.

Основными задачами, решаемыми ОАО «КОМПАНИЯ» в период моего вхождения в состав наблюдательного совета, были:

стандартизация в различных сегментах на рынке жилья и ипотечного жилищного кредитования;

развитие инфраструктуры рынка жилья и ипотечного жилищного кредитования;

развитие рынка найма жилья, в том числе некоммерческого;

развитие рынка ипотечных ценных бумаг как механизма финансирования ипотечного жилищного кредитования;

повышение инвестиционной привлекательности и ликвидности ипотечных ценных бумаг и иных ипотечных активов;

снижение рисков на рынке жилья, ипотечного жилищного кредитования и ипотечных ценных бумаг;

развитие механизмов финансирования объектов инженерной инфраструктуры;

реализация мер антикризисной поддержки на рынке жилья и ипотечного жилищного кредитования.

Для решения задач, оказывающих влияние на ипотечный рынок в целом, Агентством созданы две дочерние компании: ОАО «Страховая компания КОМПАНИЯ» и ОАО «Агентство финансирования жилищного строительства», образующие совместно с Агентством Группу компаний «КОМПАНИЯ».

В рамках перечисленных задач и при моем непосредственным участии были рассмотрены и приняты решения по ряду важных направлений, обеспечивающих развитие ипотечного жилищного кредитования в Российской Федерации. В частности, были разработаны и утверждены Стандарты ипотечного жилищного кредитования, были приняты решения, направленные на оказание помощи гражданам России, оказавшимся в трудной жизненной ситуации в виду последствий мирового кризиса 2008-2009 годов, разработаны специальные ипотечные продукты для отдельных категорий граждан (военнослужащие, учителя, молодые ученые и др.), разработаны и внедрены механизмы страхования на рынке ипотечного жилищного кредитования, а также механизмы стимулирования жилищного строительства.

Кроме решения вышеуказанных задач развития Общества и формирования рынка ипотечного жилищного кредитования, находясь на должности члена наблюдательного совета особое внимание я старался уделять вопросам развития качества корпоративного управления, понимая, что от его уровня в значительной степени зависит эффективность решения целевых задач Общества. Руководствуясь таким понимаем, в сфере моего особого контроля находились следующие аспекты корпоративной политики:

разработка и совершенствование системы ключевых показателей эффективности, обеспечивающих увязку результатов деятельности менеджмента компании, включая размера выплачиваемого вознаграждения, с достижением Обществом задач стратегического развития, установленных в решениях Президента и Правительства Российской Федерации, программных документах, Стратегии развития общества.

формирование риск-ориентированной системы внутреннего контроля и внутреннего аудита;

создание эффективной системы управления рисками, включая разработку и мониторинг показателей риск-аппетита;

формирование системы ежеквартального мониторинга результатов финансово-хозяйственной деятельности на предмет соответствия целевым задачам на текущий год;

повышение эффективности работы специализированных комитетов при наблюдательном совете Общества.

Хотел бы отметить работу по принятию решений в обеспечение выпуска ценных бумаг общества. За период с 2009 по настоящее время при моем участии были обсуждены и приняты эмиссионные документы 23 выпусков облигаций ОАО «КОМПАНИЯ», обеспеченных государственными гарантиями Российской Федерации, на общую сумму 157,5 млрд рублей и 2 выпусков биржевых облигаций ОАО «КОМПАНИЯ» на сумму 10 млрд рублей. Эти облигации обращаются на фондовой бирже ЗАО ФБ ММВБ. Все выпуски облигаций имеют рейтинг Baa1 по шкале международного рейтингового агентства Moody’s. В 2013 году состоялось размещение выпуска еврооблигаций ОАО «КОМПАНИЯ» в форме нот участия в займе (LPN) на сумму 15 млрд руб.

Отдельно хотелось бы остановиться на своей работе в качестве Председателя комитета наблюдательного совета ОАО «КОМПАНИЯ» по стратегическому планированию. Председателем я являюсь с 2010 года, то есть на протяжении 4 лет. Комитет играет важную роль в работе наблюдательного совета общества. Проект каждого решения наблюдательного совета, так или иначе касающийся развития Агентства, предварительно рассматривается на комитете. На протяжении последнего времени в состав комитета входят 14 человек, включая внешних экспертов. В рассматриваемый период комитет под моим председательством провел более 36 заседаний и рассмотрел более 80 вопросов по следующим направлениям:

выработка долгосрочной и среднесрочной стратегии Общества;

разработка бизнес-планов и мониторинг их выполнения;

рассмотрение крупнейших инвестиционных программ и проектов Общества;

контроль за формированием и функционированием системы управления рисками в Обществе и др.

В 2011 году при непосредственном участии комитета по стратегическому планированию была разработана и утверждена Стратегия развития ОАО «КОМПАНИЯ» на 2011-2020 годы. В качестве ключевых направлений деятельности Агентства в указанной Стратегии были определены дальнейшее развитие первичного рынка ипотечного кредитования, становление рынка ипотечных ценных бумаг и развитие инфраструктуры рынка.

С выходом Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 600 «О мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг» и утверждением государственной программы «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» появилась необходимость доработки стратегии Общества. Кроме того, существенно изменились и экономические условия развития и потребности участников рынка ипотечного жилищного кредитования. Результатом учета указанных условий стала Стратегия развития ОАО «КОМПАНИЯ» на 2013-2020 годы, утвержденная наблюдательным советом в июне 2013 года. В стратегии были изменены целевые показатели и основной упор сделан на развитие вторичного рынка ипотечного кредитования и ипотечное страхование.

Несмотря на стремление учесть все факторы развития ОАО «КОМПАНИЯ» в разработанных выше документах, во второй половине 2013 – первой половине 2014 продолжалось переосмысление роли и места Агентства как ключевого государственного института на рынке жилищного финасирования. В середине текущего года при участии Правительства Российской Федерации были сделаны выводы о том, что возложенные на ОАО «КОМПАНИЯ», как на институт развития, задачи по развитию первичного рынка ипотечного жилищного кредитования выполнены. Новыми ориентирами развития Агентства в настоящее время становится:

развитие специальных ипотечных программ для отдельных категорий граждан;

развитие рынка найма жилых помещений;

финансирование приобретения объектов инженерно-технического обеспечения строительства жилья экономического класса по программе «Жилье для российской семьи» в рамках государственной программы «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»;

развитие рынка ипотечных ценных бумаг.

Новые задачи, ставящиеся перед ОАО «КОМПАНИЯ», потребуют разработки новых подходов и механизмов в деятельности компании и новых решений его наблюдательного совета, членом которого я являюсь.

К настоящему эссе прилагаю копии корпоративных документов, подтверждающие мое участие в работе коллегиальных органов управления ОАО «КОМПАНИЯ».