

06/06/2019

МРТ здоровья компании: как внутренний аудит может влиять на корпоративное управление

realist.media



Фото: Helloquence/Unsplash

Одна из задач внутреннего аудита – оценить риски, связанные с операционной работой и с корпоративным управлением, для того, чтобы сделать вывод, а сможет ли при существующем положении дел компания в принципе реализовать свою стратегию, считает эксперт в области внутреннего аудита Наталья Андреева. В своей колонке для Realist она рассуждает о том, может ли внутренний аудит влиять на корпоративное управление.

В попытке ответить на поставленный в заглавии вопрос, в очередной раз задумалась над тем, что такое корпоративное управление. Этот термин является неотъемлемой частью деловой лексики в каждой уважающей себя компании, но о чем он? На просторах интернета можно найти следующие определения:

- Корпоративное управление – это система отчетности перед акционерами лиц, которым доверено текущее управление компанией.
- Корпоративное управление – способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами.
- Корпоративное управление – комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия.

Единого понятия, к сожалению, нет, а все, что написано выше, вызывает еще больше вопросов, особенно в практической увязке к работе внутреннего аудита.

Возможно, эти же вопросы остаются неотвеченными и у топ-менеджеров, и именно поэтому во многих российских компаниях корпоративное управление до сих пор остается «неведомой зверюшкой», с которой малопонятно что делать.

Предлагаю понимать под корпоративным управлением систему взаимодействия собственника, совета директоров и топ-менеджмента, которая базируется на общих правилах и принципах управления компанией. У каждого участника – свои задачи. Высшие органы управления определяют и утверждают стратегию. Гендиректор и/или правление утверждает тактику для достижения стратегии. Менеджмент воплощает тактику оптимальным способом, с точки зрения затрат и рисков.

Успех в выполнении стратегии зависит, в том числе от того, есть ли у менеджмента корректная информация, необходимая для принятия правильных решений, а также насколько эффективна система контроля выполнения принятых решений.

Одна из задач внутреннего аудита – оценить риски, связанные с корпоративным управлением и операционной работой компании для того, чтобы сделать вывод, а сможет ли при существующем положении дел компания в принципе выполнить свою стратегию.

Одновременно внутренний аудит в системе корпоративного управления является частью внутреннего контроля и единственным независимым источником информации о состоянии дел для собственника и органов управления. Как хороший диагност он делает МРТ, чтобы оценить состояние здоровья компании (какие есть внутренние и внешние риски, насколько критичны для достижения результата нарушения процедур, работают ли процессы как задумывалось).

Однако этого мало. Зрелый, небезразличный и вовлеченный внутренний аудит способен быть полноценным бизнес-партнером, который:

- Можно и нужно привлекать к решению бизнес-задач (проведение Due diligence, участие в новых инициативах и проектах и т.д.);
- Заранее предупреждает о бизнес-рисках;
- Вместе с топ-менеджментом вырабатывает более эффективные способы управления рисками.

Итак, может ли внутренний аудит влиять на корпоративное управление? Логика и собственный опыт мне подсказывают, что да, хотя на этом пути много препятствий. Способность влиять на что-либо вообще всегда требует двустороннего движения. И это при условии, что у обеих сторон есть желание улучшить положение дел.

У внутреннего аудита есть ключевой (если не единственный) инструмент такого влияния на корпоративное управление – сама его работа. Работа, которая проведена и презентована так, чтобы вызвать интерес к большим темам. Чтобы использовать этот инструмент правильно, внутренний аудит должен четко понимать стратегию компании, чутко улавливать меняющиеся течения в бизнесе, и, что более важно, постоянно координировать собственную стратегию и тактику с изменяющимися нуждами и потребностями бизнеса.

Со стороны собственника и топ-менеджмента, в свою очередь, нужны мужество и готовность, не отворачиваясь, видеть реальное положение дел в компании.

И главное, даже если увиденное не так приятно глазу, нужна воля к внедрению изменений, корректировке процедур, а иногда жесткие управленческие и кадровые решения (порой мы осознанно или нет, но стараемся самое неприятное отодвигать, убеждая себя, что «подумаем об этом завтра», «а может и само рассосется»).

На мой взгляд, для того, чтобы выстроить (или укрепить) базу для прочного фундамента взаимодействия аудита с органами управления, которое приведет к улучшению корпоративного управления компании, надо сделать следующее:

- **Внутреннему аудиту** – минимально фокусировать свою работу на том, что было вчера (прошлое в значительно меньшей степени интересно собственнику). Понять, в чем основная боль, интерес твоего «клиента» (топ-менеджмент/собственник/совет директоров), выстраивать свою работу, отталкиваясь именно от его запроса;
- **Органам управления** – увидеть во внутреннем аудите не контролера-полицейского, а профессионального партнера, который способен видеть ваш бизнес под другим углом;
- **Внутреннему аудиту и органам управления вместе** – уметь прислушиваться к профессиональному мнению другого, понимать, что в бизнесе далеко не всегда дважды два равно четыре. Иногда, это 3 или даже 5 (в зависимости от контекста).

Просто ли это реализовать? Конечно, сложно. Прежде всего, нужно время для того, чтобы изменить уже ставшие привычными шаблоны и установки. Однако это стоит хотя бы попробовать сделать.