

Е.Л. Журавлева, начальник управления контроля качества и развития сервиса
ООО «ЛУКОЙЛ-УРЦ Пермь», Пермь, 2015

Составляющие успеха руководителя службы внутреннего аудита

Аннотация

В статье исследуются характеристики успешного руководителя и их проекция на образ высокоэффективного руководителя службы внутреннего аудита. В том числе, обсуждаются такие понятия, как доверие и профессионализм.

Еще пару десятилетий назад говорить о внутреннем аудите, как о серьезной и значимой профессии, в России было не принято. Профессиональная организация, объединяющая внутренних аудиторов, специалистов в области внутреннего контроля, сотрудников контрольно-ревизионных подразделений российских компаний и организаций – Некоммерческое партнерство «Институт внутренних аудиторов» - появилась в 2000 году. С течением времени специальность развивалась. У сотрудников Служб внутреннего аудита (СВА) появились переведенные на русский язык стандарты профессиональной деятельности, возможность сдавать экзамен для получения признанной во всем мире профессиональной квалификации (СІА) на русском языке. В 2012 году Совет по аудиторской деятельности при Министерстве финансов Российской Федерации утвердил Кодекс профессиональной этики аудиторов. Сегодня, по мнению экспертов, деятельность внутренних аудиторов стала заметна для советов директоров и высшего исполнительного руководства компаний: они воспринимают внутренний аудит как самостоятельное звено корпоративного механизма и ценят его вклад в дело развития и процветания компании [10].

Но если общие для внутренних аудиторов принципы работы известны: это честность, объективность, конфиденциальность и профессиональная компетентность [16], то качества эффективного руководителя всей службы – и сегодня актуальный дискуссионный вопрос. К ответу на него мы попытаемся максимально близко подойти в нашей статье.

Качества успешного руководителя

Для погружения в проблему следует начать с обозначения общих подходов к качествам, необходимым руководителю.

Канадский эксперт Сьюзен Уорд считает: успешный руководитель должен обладать пятью ключевыми навыками – уметь планировать и прогнозировать, быть дальновидным, быть открытым, уметь давать распоряжения и уметь вдохновлять личным примером [11]. Журнал «Harvard Business Review» расширяет список требований, предъявляемых крупными компаниями, до семи пунктов: лидерские задатки, стратегическое мышление и руководство, технические и технологические

навыки, умение выстраивать отношения и создавать команду, умение подать себя и общаться, управление изменениями, честность [3].

Масштабный опрос в июне 2008 года провел исследовательский центр портала SuperJob.ru. На вопрос, какими основными качествами должен обладать топ-менеджер, ответили 100 директоров российских предприятий. Результаты показали: главные качества, по мнению респондентов, это профессионализм, компетентность и интеллект. Опрошенные убеждены, что настоящий топ-менеджер, прежде всего, должен уметь четко и ясно обозначить задачи и организовать работу по их решению, применять свои знания на практике, а также обладать аналитическим складом ума и широким кругозором. Часть респондентов отметили целеустремленность и стратегическое мышление. По мнению участников опроса, квалифицированного управленца характеризует также нацеленность на результат, умение просчитывать развитие ситуации на несколько шагов вперед [7].

Сертифицированный бизнес-тренер, преподаватель программы МВА Елена Ветлужских отмечает: «Руководитель должен постоянно развиваться (поскольку знания быстро устаревают), расширять границы своих познаний и преодолевать психологические барьеры» [4]. Иными словами, важно непрерывное образование и обучение.

При этом некоторые авторы считают, что понятия «эффективной личности» не существует в принципе, а все успешные руководители различаются по своим качествам. То есть эффективность в работе – это привычка, комплекс определенных практических методик, которые можно освоить. По мнению Питера Друкера, американского ученого, экономиста, одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента, таких привычек пять. Перечислим их:

1. Эффективные руководители знают, на что расходуется их время.
2. Концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организаций. Они нацелены не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат.
3. Развивают сильные стороны – свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях они полагаются именно на сильные стороны и не закливаются на слабых.
4. Сосредотачиваются на нескольких крупнейших областях, где отличная работа приведет к выдающимся результатам.
5. Принимают эффективные решения, знают, что правильные решения – это не что иное, как система, – ряд правильных шагов в правильной последовательности. Они знают, что эффективное решение – это всегда суждение, основанное на «несовпадении мнений», а не на «консенсусе в отношении фактов» [5].

Резюмируя, можно сказать, что выдающийся руководитель должен быть профессионалом, иметь стратегическое мышление, обладать отличными навыками

коммуникации и командообразования, постоянно развиваться, уметь реагировать на быстрые изменения в бизнес-среде.

Неизвестная составляющая

В то же время следует четко понимать: руководитель СВА – не лидер в чистом виде, не первое лицо компании, а потому некорректно было бы напрямую проецировать на него характеристики топ-менеджера. При этом специфика его деятельности – в необходимости непрерывной коммуникации (что обусловлено с одной стороны – консультационной, с другой – конфликтной природой функции внутреннего аудита), аналитической работе и быстрой реакции на изменяющиеся условия ведения бизнеса. Поэтому следует выяснить, как перечисленные выше качества трансформируются по отношению к конкретной профессии.

Автор журнала «Internal Auditor» Расселл А. Джексон считает: несмотря на различия в опыте, высокоэффективные директора по внутреннему аудиту имеют много общего. И выделяет пять главных качеств руководителя СВА [14]:

- эффективные коммуникации
- работа в команде
- видение полной картины
- выстраивание стратегических отношений
- личностные качества

Такой подход, в целом, справедлив, ведь перед руководителем СВА стоит задача позиционирования всей функции внутреннего аудита. Зачастую ему необходимо разъяснить клиенту аудита цели проверки, знакомить его с процессом проверки, добиваться его готовности взаимодействовать с аудиторами. Только наладив продуктивное общение, можно преодолеть негативное и настороженное отношение к факту проверки (как к проявлению сомнений в компетенции проверяемых структур). Эффективная коммуникация необходима и потому, что сегодня внутренний аудит воспринимается как консультант, советник бизнеса.

Некоторые исследователи называют следующие составляющие эффективной коммуникации («Модель 7С»): correctness – правильность, completeness – полнота, conciseness – краткость, clarity – ясность, concreteness – конкретность, courtesy – вежливость, consideration – внимание. По нашему мнению, эффективная коммуникация зависит от умения просто и доходчиво излагать свои мысли, четко формулировать вопросы и слышать ответ, от доброжелательности, вежливости, терпения и такта, грамотной речи, способности расположить к себе путем невербального общения.

Умение работать в команде – следующее звено в цепочке навыков высококвалифицированного руководителя СВА. Информация, которую руководитель

получает от топ-менеджмента и комитета по аудиту, должна передаваться всей команде. Это влияет на качество работы аудиторов и рождает у них чувство сопричастности к жизни компании [6]. К тому же руководителю СВА нужны специалисты, способные работать с большими объемами информации, отсеивать ненужное, проверять объективность данных, глубоко понимать проблему.

Видение полной картины неразрывно связано с пониманием общей рискованной среды для бизнеса. Актуальность этого навыка подтверждает компания PWC: «1 530 руководителей, принявших участие в Исследовании современного состояния профессии внутреннего аудитора в 2012 году и представляющих 16 отраслей и 64 страны, заявили, что их бизнес сталкивается с большим числом рисков, чем когда-либо раньше» [12]. Заинтересованные стороны высоко ценят способность службы внутреннего аудита определять риски, оценивать сопряженную с ними угрозу и предоставлять рекомендации и контрольные инструменты для управления рисками. О необходимости выявления рисков говорится и в Международных стандартах профессиональной практики внутреннего аудита (группа 1220 «Профессиональное отношение к работе»):

1220.A3 – Внутренние аудиторы должны быть готовы выявлять существенные риски, способные оказать воздействие на цели, деятельность или ресурсы организации [8].

Не менее важны для руководителя СВА место за одним столом с членами аудиторского комитета, вовлеченность в корпоративное управление, работа с высшим управленческим персоналом. Эффективно используя свои базовые компетенции, развивая доверительные отношения и демонстрируя глубокое понимание проблемы, наиболее эффективные функции внутреннего аудита доказали свое право «сидеть» за одним столом с членами совета директоров и участвовать в принятии решений – от аудита к аудиту [12].

В заключение теории и практики сходятся во мнении, что руководитель СВА должен быть готов к лидерству и управлению организацией не только в отношении аудита. Важно уметь влиять на руководство компании, на аудиторский комитет в части отстаивания своей точки зрения. Но в то же время ему должно быть присуще «чувство кризиса» - отличное владение ситуацией для того чтобы не перегнуть палку.

Исследователи Ричард Чамберс и Пол Макдоналд в статье «7 характеристик высокоэффективных внутренних аудиторов» предлагают похожий перечень атрибутов успешного руководителя СВА. На основе интервью с руководителями крупных СВА авторы выделяют следующие качества [15]:

- целостность
- выстраивание отношений
- партнерство
- коммуникации
- работа в команде

- разнообразие
- непрерывное обучение

Интересно, что одну из граней целостности представляет отказоустойчивость. Зачастую результаты проверок носят конфликтный характер. «Люди могут надавить на вас, они могут быть не полностью откровенными, особенно в ситуации, когда кто-то из них сделал свою работу не очень хорошо. Тогда вы должны быть крепкими, целостными, уметь «пробиться» через сопротивление и снова работать с людьми в конструктивном ключе» [15].

Еще одно новое качество, которое называют авторы статьи – это стремление к постоянному обучению. В компании Home Depot считают: руководитель СВА должен быть естественно любознательным, а потому стремятся нанимать таких аудиторов, которые не принимают поверхностные объяснения, испытывают страсть к пониманию бизнеса, открытиям и образованию. Важно помнить, что необходимость в непрерывном обучении обусловлена постоянно ускоряющимся темпом изменения бизнеса.

Подведем итог: главными качествами для руководителя СВА можно считать эффективные коммуникации, умение работать в команде, гибкость, партнерские отношения с руководством компании и советом по аудиту. И при этом – непрерывное обучение и обладание навыками высокоэффективного руководителя, перечисленными нами в начале статьи.

Доверие или профессионализм?

Попробуем спроецировать изыскания зарубежных исследователей на российскую действительность. Если на Западе фундаментом успеха руководителя является профессионализм, то в России исторически важна эмоциональная составляющая, доверие, а рабочие отношения зачастую построены на личных симпатиях. Особенно ярко это проявилось после 1990-х годов, когда главным качеством партнера по бизнесу была надежность.

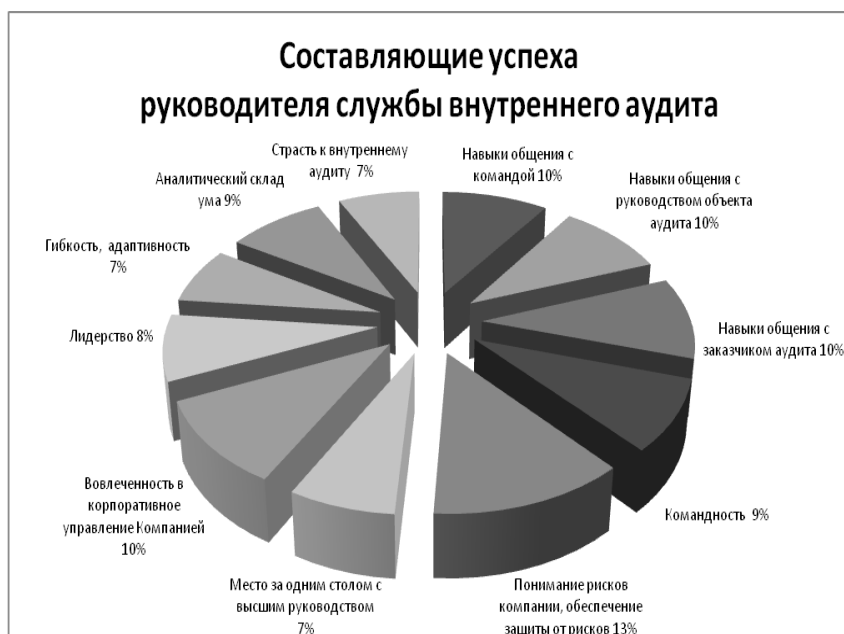
Эксперты подтверждают: доверие – один из ключевых аспектов ведения бизнеса и личных отношений. Именно доверие и уважение должен вызывать лидер, а его задача – создать условия, в которых конфликт служит средством обучения и носит конструктивный, а не деструктивный характер [1]. Президент и Генеральный директор ИВА Ричард Чемберс тоже акцентирует внимание на важности доверия для внутреннего аудита: «Мы видим себя как стражи доверия в наших организациях» [13]. Суть же доверия он понимает в том, чтобы принимать поступки человека, особенно в ситуациях, когда он должен принимать жесткие решения.

«Выстраивание отношений крайне важно, - подтверждает тезисы Ричарда Чемберса Мартин Койн, - Отношения должны строиться на доверии также как тестирование контролей дополняет проверку» [14]. При этом доверие должно периодически проверяться и обоюдно подтверждаться. Здесь стоит помнить простую истину: доверие

сложно приобрести и легко потерять, руководителю СВА для этого достаточно хотя бы однажды проявить необъективность.

В то же время во многих компаниях часто происходит подмена понятий «доверие» и «личное расположение», «лояльность». Известно, что многие руководители стремятся окружить себя надежными, лояльными людьми. «Как правило, такие аргументы, как недостаточный опыт или сомнительный профессионализм, просто перестают существовать в глазах шефа, когда на другой чаше весов оказывается личная преданность кандидата начальнику, его дружеское расположение» [2]. В обществе даже появился разговорный термин «депрофессионализация», который означает, что служба требует не умений, а лояльности, не эффективности, а сервильности [9].

Интересным представляется ранжировать составляющие успеха руководителя СВА применительно к российским реалиям. Для достижения этой цели можно использовать результаты исследования, проведенного на одной из встреч регионального центра ИВА в Перми. Участие в опросе принимали руководители и сотрудники СВА пермских предприятий. Респондентам было предложено оценить значимость каждого из 11 качеств руководителя СВА, в числе которых: навыки общения с командой, навыки общения с руководством объекта аудита, навыки общения с заказчиком аудита, командность, понимание рисков компании и обеспечение защиты от рисков, место за одним столом с высшим руководством, вовлеченность в корпоративное управление компанией, лидерство, гибкость и адаптивность, аналитический склад ума, страсть к внутреннему аудиту. Всем позициям нужно было присвоить значения от 1 до 11 (где 1 – наименее важное, а 11 – наиболее важное качество). Результаты опроса представлены в диаграмме:



Респонденты посчитали самым важным качеством понимание руководителем СВА рисков компании и обеспечение защиты бизнеса от этих рисков, то есть профессионализм. В отличие от западных коллег российские специалисты недооценили такие качества, как страсть к внутреннему аудиту, гибкость и место за одним столом с высшим руководством. Результаты опроса показательны: рядовые аудиторы и

руководители службы выбирают проверенный, знакомый из теории путь. Вероятно, доверие кажется им достаточно абстрактным понятием в отличие от обозначенных в Стандартах профессиональных компетенций.

Следует сказать, что опрос демонстрирует, какими хотят видеть себя сами сотрудники и руководители СВА. Более показательные результаты можно было бы получить, проведя похожее исследование среди собственников крупных компаний (потребителей услуг внутреннего аудита). Ведь именно их ожидания влияют на выбор кандидата для позиции начальника аудиторской службы. Эта тема представляется интересной для более глубокого и детального изучения.

Подводя итог, можно сказать: руководитель СВА, безусловно, должен быть профессионалом своего дела и при этом располагать доверием совета по аудиту и собственников бизнеса. Как показывает практика, одно без другого невозможно. Но прийти к обладанию этими характеристиками можно двумя путями. Либо руководитель СВА будет профессионалом своего дела и сможет рассчитывать, что со временем благодаря своим качествам – честности, объективности, умению стратегически мыслить – завоеует доверие руководства. Либо в начале своей карьеры он получит протекцию и аванс доверия со стороны топ-менеджмента. При этом владельцам бизнеса важно помнить: доверие не должно подменяться обычной лояльностью.

Резюмируя наше исследование, подчеркнем, что качества высокоэффективного руководителя СВА в целом соответствуют общепризнанным качествам успешного руководителя любой отрасли. Однако следует помнить, что начальник СВА – не лидер в чистом виде. Но при этом всегда – профессионал своего дела, которому всецело доверяют первый руководитель компании и собственники бизнеса.

Список литературы:

1. Ицхак Калдерон Адзиес, «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» [http://www.f-kotler.narod.ru/download/itskhak_adizes_-_idealny_rukovoditel.pdf]
2. А. Борисенко «Профессионализм против лояльности» [<http://www.top-personal.ru/issue.html?2091>]
3. Борис Гройсберг, «7 главных качеств хорошего руководителя» /Журнал «Harvard Business Review» [<http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p13600/>]
4. Елена Ветлужских, «Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI», Москва, «Альпина Паблишер», 2013, 217 с.
5. Питер Друкер, «Эффективный руководитель», [<http://biznes-knigi.com/avtor-piter-druker/1393-effektivnyu-rukovoditel-piter-druker/read/page-1.html>]
6. Анна Никулина, «Как повысить эффективность работы внутреннего аудита» [http://www.rid.ru/files/baneri/baneri%20RID/2011_05_Nikulina_Severstal.pdf]
7. «Главные качества топ-менеджера – профессионализм, компетентность и интеллект», Исследовательский центр портала SuperJob [<http://www.superjob.ru/community/career/16127>]
8. Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита [http://www.iiar-ru.ru/files/documents_open/Standards%20rus%202014%20IIA%20022015.pdf]
9. «Невысокие стандарты. Как поднять профессионализм» [http://www.gazeta.ru/comments/2014/12/03_e_6326753.shtml]
10. «О профессии внутреннего аудитора», портал «Экономика и жизнь» [<http://www.eg-online.ru/article/66904/>]
11. Susan Ward, «5 Keys to Business Leadership for Small Business» [<http://sbinfocanada.about.com/od/smallbusinesslearning/a/leadership1.htm>]
12. Исследование современного состояния профессии внутреннего аудитора, 2012, «PwC» [http://www.pwc.ru/en_RU/ru/riskassurance/publications/assets/sotp_2012_rus.pdf]
13. Tjeu Blommaert, Stephan van den Broek, Marinus de Pooter, «Стражи доверия», журнал «Internal Auditor», октябрь, 2014
14. Russell A. Jackson, «The CAE's Journey», журнал « Internal Auditor», февраль, 2014

- 15.** Richard Chambers and Paul McDonald, «7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors, Institute of Internal Auditors», [<http://www.iaa-ru.ru/files/documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf?v=831>]

- 16.** Сайт ИП «ИВА» [http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/ethics_codex/]