доверяй, но проверяй

контрольная среда компании как основной компонент системы внутреннего контроля

В России в настоящее время начинается процесс выработки требований к системам корпоративного управления и внутреннего контроля. Компании могут использовать различные методы и модели построения системы внутреннего контроля в зависимости от их отраслевой принадлежности, организационной структуры, масштаба деятельности. Но в основе любой модели должен находиться ее базовый компонент – контрольная среда организации.

Контрольная среда представляет собой основу для всех других компонентов внутреннего контроля [6]. Внутренняя среда – это исходное условие, задающее правила игры и определяющее возможность формирования внутреннего контроля предприятия. Это, прежде всего, философия руководства по управлению внутренним контролем, этические ценности организации, процесс принятия решений, делегирование полномочий и принятие ответственности, политика в отношении персонала, компетентность и уровень квалификации сотрудников и, что крайне важно, отношение руководства компании к внутреннему контролю.

Философия в области управления внутренним контролем находит свое отражение практически во всех действиях руководства: в корпоративной политике, устной и письменной коммуникации, а также в принятии решений. Вне зависимости от того, использует ли руководство документированные процедуры или

Меринов А.Ю.
аспирант кафедры государственного управления и прикладного менеджмента Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова

для того чтобы внутренняя среда контроля была эффективной, необходимо, чтобы существенное число членов совета директоров являлось независимыми директорами

действует неформально, посредством прямых контактов, необходимо, чтобы менеджмент подкреплял философию не только словами, но и ежедневными действиями.

Совет директоров (СД) является ключевым элементом внутренней среды, который оказывает значительное влияние на все остальные ее составляющие. Большое значение имеют независимость СД от руководства, опыт и статус его членов, степень его участия в деятельности организации и надзорной функции, целесообразность предпринимаемых им действий. К другим факторам относятся способность совета ставить перед руководством сложные вопросы, касающиеся стратегии, планов и результатов деятельности, добиваться их решения, а также взаимодействие СД или аудиторского комитета с внутренними и внешними аудиторами.

Продуктивно действующий совет должен обладать в необходимом объеме управленческими, техническими и иными знаниями, а также целевой установкой для выполнения своих надзорных функций. Это крайне важно для создания эффективной среды контроля. Руководители высшего звена могут эффективно выполнять функции членов СД, обогащая его деятельность глубокими знаниями о работе компании. Для того чтобы внутренняя среда контроля была эффективной, необходимо, чтобы существенное число членов совета являлись независимыми директорами.

СД должен признавать, что, несмотря на грамотную стратегию, работу компетентных сотрудников, хорошо организованные бизнес-процессы и надежные технологии, их компания, как и любая другая организация, подвержена риску, и в ней необходимо создавать эффективно функционирующую систему внутреннего контроля.

Компетентность отражает знания и навыки, необходимые для выполнения порученных задач. Руководство устанавливает уровень компетентности для отдельных должностей, определяя необходимые знания и навыки. Факторы, учитываемые при определении их уровня,

доверяй, но проверяй

зависят от конкретной должности и степени принятия самостоятельных решений при ее исполнении. В большинстве случаев может быть достигнут компромисс между степенью контроля за действиями сотрудника и требуемым уровнем его компетентности.

Для эффективного функционирования системы внутреннего контроля и системы управления в целом необходим качественный уровень формализации деятельности компании. Существенность влияния данного фактора на результаты ее деятельности прямо пропорциональна сложности организационной структуры. В компаниях малого и среднего бизнеса регламентирующие документы (положения, инструкции и др.) практически отсутствуют, что не мешает им успешно функционировать и осуществлять контроль.

В более сложных бизнес-структурах создание качественных систем внутреннего контроля без осуществления тотальной формализации деятельности невозможно по причине увеличения количества задач, многочисленности штата и т.д.

Стоит отметить, что формализация деятельности компании начинается с утверждения ее организационной структуры. Приведем несколько рекомендаций по формированию организационных структур [3]:

– управленческие решения, связанные с внедрением той или иной организационной структуры, дают положительный эффект только в долгосрочном периоде;

– смена одной организационной структуры на другую в краткосрочных периодах трансформирует положительный эффект от административно-хозяйственной деятельности топ-менеджмента компании в убытки;

– задаче разработки организационной структуры в компании должен быть присвоен статус приоритетной.

Регламентация контрольных процедур в компании, как правило, ограничивается описанием функционирования органов внутреннего контроля, а также процедур так называемого запаздывающего (последующего) контроля.

для эффективного функционирования системы внутреннего контроля и системы управления в целом необходим качественный уровень формализации деятельности компании

Наиболее же эффективными для покрытия рисков компании являются процедуры опережающего (превентивного) контроля, развитию которых менеджмент должен уделять первостепенное внимание.

Эффективность системы внутреннего контроля тесно взаимосвязана с честностью и этическими ценностями людей, которые создают деятельность организации, управляют ею и контролируют ее. Честность и этические ценности являются важнейшими элементами внутренней среды организации, в том числе ее контрольной составляющей, влияющими на построение, управление и контроль других компонентов системы внутреннего контроля.

Этичное поведение и честность руководства являются продуктами корпоративной культуры, которая охватывает этические и поведенческие стандарты, способы передачи информации об этих стандартах и их практическое применение. Менеджмент, и, прежде всего, руководитель организации, играет ключевую роль в определении корпоративной культуры. Являясь основным действующим лицом в организации, менеджер часто является примером поведения.

Этические ценности должны не только сообщаться, но также сопровождаться явными указаниями на то, что является правильным, а что неправильным. Формальные кодексы корпоративного поведения важны для создания эффективной этической программы и являются ее основанием. Они охватывают множество вопросов, таких как честность и этика, конфликт интересов, незаконные или некорректные платежи и соглашения, направленные на ограничение конкуренции. Также весьма важны каналы передачи информации вверх по структуре организации, по которым работники могли бы без затруднений передавать соответствующую информацию.

В 2002 г. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг[1] представила деловой обществен-

в компаниях малого и среднего бизнеса регламентирующие документы практически отсутствуют, что не мешает им успешно функционировать и осуществлять контроль

[1] Сейчас – Федеральная служба по финансовым рынкам.

оверяй, о проверяй

ности Кодекс корпоративного поведения [1]. С тех пор многие компании внедрили у себя различные кодексы поведения и/или этики.

Поведение участников корпоративных отношений, в том числе и во внутреннем контроле, определяется институциональной средой – набором социальных институтов, действующих в компании. Основой институциональной среды любой организации является действующее в стране законодательство. Но законодательные акты не регулируют и не могут регулировать поведение участников корпоративных отношений во всех случаях.

В компаниях регулирование поведения осуществляется за счет жестких и мягких институтов. Жесткие институты – это устав, а также внутренние документы, принятые органами управления компании в надлежащем порядке [2]. Мягкие институты корпоративные культура, мораль, этика – обеспечивают регулирование поведения в области, где ни закон, ни внутренние нормы не дают человеку ориентиров при принятии решения. Практика показывает, что они являются мощными элементами контроля, обеспечивающими, во многих случаях, устойчивость компании.

То, что российские компании стали обращать внимание на корпоративные культуру и этику, показывает, что бизнес в России переходит от этапа первичного формирования бизнес-систем, сопровождающегося, в том числе, переделом собственности, к этапу развития и повышения эффективности работы.

управленческие решения, связанные с внедрением той или иной организационной структуры, дают положительный эффект только в долгосрочном периоде

Литература

1. Кодекс корпоративного поведения / Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. – М., 2002.

2. Самосудов М.В. Основы корпоративного взаимодействия и управления. – Химки: Институт международных экономических отношений, 2005. – 363 с.

3. Гогишвили В. Внутренний контроль в системе управления холдингом / Управление компанией. – 2004. №3. – С. 34.

4. Financial Reporting Council. Internal Control. Revised guidance for Directors on the Combined Code, October 2005. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Revised%20Turnbull%20Guidance%20October%202005.pdf. – Загл. с экрана.
5. Financial Reporting Council. The Combined Code of Corporate Governance, June 2006. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Combined%20code%202006%20OCTOBER.pdf. – Загл. с экрана.
6. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, copyright 1992, 1994. Тезисы публикации. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm. – Загл. с экрана.
7. Сонин А. Внутренний контроль и внутренний аудит – необходимость для компании. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.iia-ru.ru. – Загл. с экрана.

pn

A.Yu. Merinov
postgraduate student, Department of Public Administration and Applied Management, Plekhanov Russian Economic Academy

Corporate audit environment as the main component of in-house audit system

Recent years have seen many countries begin the development of new laws, standards, codes and guidelines to help organizations improve their system of corporate governance. All the standards and guidelines involved are based on the general principle that consists in the premise that good administration needs an effective in-house audit system. A reliable in-house audit system helps ensure the safety of the shareholders' investments and of the company's assets, and plays an important role in risk management.