

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СОВРЕМЕННЫЕ ВОПРОСЫ И ТЕНДЕНЦИИ

МАТЕРИАЛЫ «МИРОВОГО КАФЕ»  
КОНФЕРЕНЦИЯ «[ДЕКАБРЬСКИЕ ДЕБАТЫ 2016](#)»  
«АУДИТ, КОМПЛАЕНС, РИСКИ И КОНТРОЛЬ (АКРК) СЕГОДНЯ:  
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ»



## **Участники и формат сессий «мирового кафе»**

- Менеджеры и руководители подразделений управления рисками и внутреннего контроля
- Специалисты, менеджеры и руководители внутреннего аудита
- Сотрудники подразделений безопасности, профессионалы комплаенса
- CFO, специалисты в области финансов, учета и отчетности
- Учредители собственного бизнеса

**Более 40 участников: 3 группы по 12-15 человек,  
3 сессии по 25-30 минут (по 1-3 минуты на участника).**

**Модератор – [Василий Кудрин](#).**

## **Структура изложения, наблюдений и предложений: тематики**

- 1. Общие подходы к развитию корпоративного управления**
- 2. Роль регуляторов и рейтингов**
- 3. Активность (членов) советов директоров**
- 4. Нехватка независимости, независимых директоров**
- 5. Профессионализм и квалификации членов советов директоров**
- 6. Роль советов директоров, отношения с менеджментом**
- 7. Инициаторы изменений в корпоративном управлении**
- 8. Внимание советов директоров и участников корпоративного управления к оценке и управлению рисками**
- 9. Отношение к внутреннему аудиту и другим GRC-функциям**
- 10. Уклонение от решения вопроса подчиненности и подотчетности внутреннего аудита**
- 11. «Искусство» и манипуляции с учетом и отчетностью**

# **1. Общие подходы к развитию корпоративного управления**

- Отсутствие современных российских разработок в области корпоративного управления, в основном – масштабное копирование западных практик, подход трансформации от старой системы, ведущий к формализму и игнорированию «минусов». Необходимо свой активный подход к развитию корпоративного управления, в том числе через участие в научно-практических дискуссиях и исследованиях.
- Сегодня участникам корпоративного управления необходимо обратить внимание на неэффективность, слабость вертикальных связей в компаниях. Рекомендуется вводить в практику (1 раз в месяц) «смену должностей» - средство, направленное на разрушение связей внутрикорпоративного мошенничества + обмен информацией о других должностях в компаний, каждый сотрудник лучше понимает другие должности.
- Участникам корпоративного управления рекомендуется быть клиентоориентированными, стремиться к пониманию задач бизнеса.

## 2. Роль регуляторов и рейтингов

- Много рекомендаций, указаний и требований, но проверки поверхностны, рейтинговые оценки излишне оптимистичны.
- Даже в компаниях с высокими рейтингами уклоняются от решения чувствительных вопросов: независимость членов СД, подотчетность/подчиненность внутреннего аудита, устранение барьеров для работы внутреннего аудита и других GRC-функций, внимание оценке рисков, отсутствие «обратной связи» до уровня совета директоров, обеспечение реализации стратегии через каскадирование целей и др.
- Отсутствие культуры, «тона сверху» в компаниях. Часто даже там, где изменения диктуются регуляторами, советы директоров остаются пассивным, и инициативу приходится брать GRC-функциям: доводить до директоров важность рекомендаций.
- Много проблем создают недоработки регуляторов, дублирования и противоречия в документах.

### **3. Активность (членов) советов директоров**

- Номинальность членов совета директор до сих пор распространена, особенно в госсекторе, и достигает оценочно 80% в целом объеме.
- В компаниях госсектора имеется проблема «идентификации собственника» - неактивность, «непроявление» собственника ведет к неактивности органов корпоративного управления; в итоге внедрение практик корпоративного управления зависит от топ-менеджмента.
- Номинальность приводит к тому, что действительно важные проблемы советами директоров не рассматриваются.
- С другой стороны, форсируя свою активность, директора нередко становятся деструктивными игроками, вмешиваясь в бизнес, тогда как рекомендуется сохранять роль наставника.
- Особенно данная разрушительная роль заметна при формальном копировании практик, недостаточных квалификациях и непонимании нюансов работы GRC-функций.

## **4. Нехватка независимости и независимых директоров**

- Не везде хватает независимых директоров – особенно там, где их деятельность особенно требуется.
- Даже в компаниях с задекларированным высоким рейтингом КУ, если есть, их может быть недостаточно в комитете по аудиту.
- «Независимые» члены советов директоров нередко условно независимы: независимость декларируется, но реально отсутствует.
- Независимые директора часто бывают неактивными.
- Имеются проблемы с обеспечением доступа к независимым директорам представителям внутреннего аудита и других GRC-функций.

## **5. Профессионализм и квалификации членов советов директоров**

- В тех компаниях, где уже предполагается, что роль советов директоров не номинальная, а активная, часто проявляется следующая проблема зрелости: директорам теперь не хватает профессионализма.
- Очень часто директора искренне не понимают ролей разных участников GRC, в том числе роли внутреннего аудита.
- Нехватка знаний, необходимы инструкции для введения членов советов директоров в деятельность и дополнительное обучение.
- Также, с другой стороны, для участия в советах директоров желателен опыт владения бизнесом.



## **6. Роль советов директоров, отношения с менеджментом**

- Роль советов директоров во внедрении необходимой культуры корпоративного управления в целом остается пассивной.
- Ряд проблем вообще не зависит от активности и квалификаций отдельных членов советов директоров: вопросы просто не доводятся до уровня совета директоров, здесь важна эффективность работы совета директоров в целом.
- Часто тот, кто просто ближе к собственнику, тот и является лидером (или, наоборот) стопором изменений. Нанимаются управляющие и независимые директора, но до собственника они свои идеи не могут довести.
- Менеджмент может упускать что-то в погоне за поставленными целями - совет директоров должен быть наставником для бизнеса.
- Самооценка советами директоров не проводится или проводится с трудом.

## **7. Инициаторы изменений в корпоративном управлении**

- В компаниях часто нарушается баланс в системе сдержек и противовесов, особенно во взаимоотношениях менеджмента и совета директоров.
- Наиболее активную роль в инициации улучшений в корпоративном управлении продолжают играть внутренние аудиторы и другие современные GRC-функции (при их наличии в компаниях), обеспечивающие, будучи посредниками, «сглаживающий» эффект – между менеджментом и советом директоров (требованиями регуляторов).
- Представители среднего (линейного) менеджмента также часто находятся в состоянии «меж двух огней», поэтому могут быть источником изменений.
- Именно их необходимо привлекать в союзники для эффективных улучшений в корпоративном управлении.

## **8. Внимание советов директоров и участников корпоративного управления к оценке и управлению рисками**

- В целом сохраняется пассивность членов советов директоров в отношении вопросов оценки рисков.
- Во многих компаниях (и особенно, холдингах) нет единого эталона оценки рисков в холдинге, а анализ рисков происходит уже после свершившегося события.
- Часто необходимо учитывать их российскую, территориальную специфику и разветвленную структуру: решения реализуются, а прогнозы (оценки) делаются с задержкой.
- Необходимо фокусироваться на составлении единой карты рисков: с представлением и обсуждением на заседаниях советов директоров.

## 9. Отношение к внутреннему аудиту

- Многие члены СД до сих пор не понимают ролей GRC, а внутренних аудиторов вообще воспринимают как «инспекторов». Есть непонимание, зачем необходим внутренний аудит, непонимание отличий от работы ревизоров, непонимание роли ревизионной комиссии. Требуется определенное обучение.
- Имеются проблемы с доступностью к повестке советов директоров.
- Отсутствие обратной связи, ряд вопросов не доходит до советов директоров, большие изменения и работа делается силами внутренних аудиторов и GRC-специалистов, а Совет директоров плохо на это реагирует.
- Советы директоров и менеджмент неэффективно используют кадровый потенциал внутренних аудиторов и GRC-специалистов, а также компетенции при решении ряда задач. Например, в западной практике внутренних аудиторов нередко привлекают на due diligence при сделках M&A, а в российской не пускают, опасаясь излишне консервативного взгляда.

## **10. Уклонение от решения вопроса подчиненности и подотчетности внутреннего аудита**

- Проблема обеспечения независимости внутреннего аудита остается значимой: часто «на бумаге», в общих, декларативных документах отражается корректный подход, но де-факто подотчетность уводится чуть ли не под заместителей генерального директора (операционных) директоров.
- Оценочно принцип функциональной подчиненности де-факто нарушается более, чем в 90% случаях.
- Эффективность «реализации отчетов» внутреннего аудита (устранение недостатков менеджментов, конструктивные изменения) – именно вопрос реальной подчиненности/подотчетности.
- Одно из решений проблемы – полный или частичный аутсорсинг внутреннего аудита при дополнительных мерах по обеспечению конфиденциальности.

# 11. «Искусство» и манипуляции с учетом и отчетностью

- Необходимо обратить внимание на отношение советов директоров к важности финансовой отчетности и формированию учетных систем в компаниях
- Бухгалтерский (финансовый) учет – исторически сложившаяся система учета фактов экономики компаний. «Аналитики» (менеджмент) берут данные из бухгалтерского учета, но переключаются «как им надо» и представляют «свои» результаты. В итоге директора склонны уделять большее внимание аналитическим отчетам, забывая о важности финансового учета и отчетности.
- «Искусство» представлений часто сильно искажает действительность, рисует «красивую картинку».
- Практика проверки достоверности управленческой отчетности нулевая.

# Дебат-клуб

---

Выводы и предложения «мирового кафе» будут развиваться в рамках работы «Дебат-клуба»  
<http://debaty.club>

Модератор блока «Корпоративное управление»:

Кудрин Василий

e-mail: [www@kudrin.ru](mailto:www@kudrin.ru)  
[vv.kudrin@vneshaudit.ru](mailto:vv.kudrin@vneshaudit.ru)  
тел: +7(985)9705654

