

«Внутренний аудитор должен быть смелым»

Интервью с Яковом Якубовичем, CIRM (Certified in Risk Management), CISA (Certified Information Systems Auditor), главой муниципального округа Тверской в г. Москве, а в недавнем прошлом – руководителем по внутреннему аудиту, контролю и управлению рисками в нескольких крупных государственных компаниях.

Беседовала Елена Фролова-Иванова,
Институт внутренних аудиторов



- Яков, пожалуйста, расскажите, кем Вы работали до того, как стали муниципальным депутатом, и какое у Вас образование?

- Последняя моя должность – руководитель функции внутреннего аудита аппарата управления Почты России. До этого работал руководителем дирекции по организации внутреннего контроля и управления рисками ФСК ЕЭС, еще раньше – зам. руководителя департамента внутреннего аудита. Перед этим я занимался в основном рисками и внутренним контролем – в Холдинге «МРСК» (сейчас – «Россети») МГТС и «КЭС Холдинг». В 2004 году я закончил Московский инженерно-физический институт (МИФИ) по специальности «Прикладная математика» и получил квалификацию «инженер-математик». До 2007 года учился в аспирантуре МИФИ по специальности «системный анализ». После выпуска была большая проблема с трудоустройством по специальности, но я все-таки нашел работу в своей области – актуарием в страховании, а позже – в консалтинге, где в основном занимался рисками и построением бизнес-моделей.

- У Вас очень успешно складывалась карьера, но на Вашем пути возник закон о реновации*. Неужели он и побудил Вас резко сменить сферу деятельности?

- Закон о реновации – это только один из мотивов, именно он дал толчок к действию. Но для кардинальной смены деятельности с резким понижением зарплаты (даже с учетом премий, за которые голосуют депутаты) раза в 4 нужны более глубокие внутренние причины. В какой-то момент я понял, что функции внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия, – а именно в этой

.....
* В своей статье [«Путь от обывателя к политике»](#), опубликованной 16.10.2017 в «Новой газете», Яков пишет: «...решение выдвигаться в муниципальные депутаты я принял вполне сознательно — из-за истории с реновацией. Тогда я и многие замечательные люди, с которыми мне довелось познакомиться, изо всех сил боролись против принятия законопроекта 120505-7, известного в народе как «закон о реновации». Мне удалось сплотить вокруг себя активистов и жителей своего района, чтобы оградить наши дома от включения в списки для голосования по программе реновации. Но сам этот закон был принят, что и стало главным толчком для окончательного решения баллотироваться в муниципальные депутаты».

профессии я преуспел – не столь востребованы, как востребованы решение сиюминутных заданий, «латание заплаток» и утилитарные задачи (например, увольнение руководителей на местах). Сколько мы проводили аудитов – и выявленные системные проблемы не решались или решались «со скрипом» и не комплексно. Проблемы устранялись точно, причем в лучшем случае – это контрольная процедура, в худшем – служебное расследование с целью кого-то уволить (но приходил другой человек, а проблема оставалась). Эта профессиональная беспомощность – когда ты проводишь аудит, приносишь результаты, а тебе их режут на 2/3, та треть, что остается, выхолащивается, а остаток – ни о чем, – порожила разочарование. А тут еще закон о реновации... Все совпало.

- Сомнения были?

- Конечно. От ухода в политику меня сдерживало несколько вещей. Во-первых, распространенный штамп, что политика – грязное дело. Во-вторых, некое ограничение свободы: ты сразу становишься публичной личностью, каждый твой шаг рассматривается под лупой, и тебя могут начать по-разному дискредитировать и провоцировать. В-третьих, в политике непонятно как зарабатывать, ведь даже если ты ушел на какую-то оплачиваемую должность, эта должность будет стоить явно меньше, чем ты стоишь на рынке как профессионал. В-четвертых, безысходность, поскольку есть понимание, что все в руках у действующей власти, и любая твоя попытка изменить ситуацию будет пресечена. Все это меня останавливало, хотя я задумывался, интересовался, некоторое время работал в территориальной избирательной комиссии, у меня появилось общее понимание, как выстраиваются политические процессы.

- Я восхищаюсь Вашей смелостью. Все-таки это весьма нестандартный шаг – уйти в политику из внутреннего аудита, да еще и без поддержки извне. Что глобально изменилось в Вашей жизни?

- Внутренний аудитор должен быть смелым. Избрание главой* стало переломным моментом в моей жизни. Я не понимал, как работать в политике, в голове были максималистские, идеалистические

.....
* 21 сентября 2017 года на первом заседании Совета депутатов Яков Якубович был избран Главой муниципального округа Тверской.

мысли и представления. Я очень эмоционально воспринимал любую критику в свой адрес – неважно, с чьей стороны. Когда в прессе меня начали «полоскать» за какие-то решения, я очень остро это переживал. На тебя постоянно давят – недовольные депутатами жители, власти – все тебя пытаются уничтожить. До этого, в своей профессиональной карьере, я почти не попадал в подобные ситуации. Было тяжело.

- Как Вам на новом месте помогли профессиональные навыки?

- Я пришел к выводу, что моя работа на депутатском месте и работа на должности главы муниципального округа – это тоже внутренний аудит, только немного другой. Главное полномочие депутата – работа с обращениями граждан: он пытается решить проблему, направляет обращения в нужные ведомства, а затем контролирует её решение ad hoc. Это контрольная функция. Моими заказчиками являются жители тверского района, им же я и подотчетен, они дают свои наказания (в том числе, что-то проверить), потом я даю им свой отчет, что и как я проверил, и даю рекомендации органам исполнительной власти, что надо поправить. Все то же самое, что во внутреннем аудите.

Профессиональные навыки внутреннего аудитора – они все здесь. Есть процессы на районном уровне (по благоустройству, ЖКХ), на них тоже иногда надо смотреть с позиции внутреннего аудитора. Причем городские власти знают, кто я по профессии, и часто этим пользуются. Вначале у нас был конфликт: мы оппозиционеры, критики властей, поэтому мы вообще друг друга не слушали. Когда начался конструктивный диалог, начали прислушиваться и иногда даже консультироваться. И часто это выглядит как рекомендация по изменению процессов. Мы договариваемся. Вот эти «договариваемся» и «рекомендации» – это как согласование отчетов внутреннего аудитора. Т.е. мы даем свое видение, рекомендации по совершенствованию, а город соглашается с ним или нет. Я всегда прошу депутатов, если у них есть конкретные предложения по повышению эффективности, формулировать, готовить, чтобы мы направили их в качестве рекомендаций. Это тоже подход внутреннего аудита. Профессиональные навыки не просто пригождаются. Моя нынешняя работа – это и есть внутренний аудит. Так же как и внутренние аудиторы, муниципальные депутаты не несут прямой ответственности, поскольку все широкие муниципальные полномочия, которые были раньше, переданы в город.

- Похоже на профессиональную деформацию...

- У внутренних аудиторов точно есть профессиональная деформация, только не все об этом говорят. Ты смотришь абсолютно на все глазами проверяющего – на собственный подъезд, работу управляющей компании, схему электроснабжения и проч. Внутренний аудитор – если он хороший внутренний аудитор – патологически честен. Из внутреннего аудита очень сложно уйти в реальные бизнес-процессы, где нужно рисковать и невозможно ничего не нарушить: внутренний аудитор – это внутренний советник, который дает рекомендации и предложения, однако, как правило, не несет за них прямой ответственности (лишь косвенно, через оценку качества его работы заказчиками). А если его рекомендации не принимают, он еще может и обидеться (с опытом это уходит). Но личностные качества внутреннего аудитора формируются, в том числе, исходя из этих особенностей, и ему тяжело резко принять ответственность за что-то: например, за организацию процесса. В управлении городским хозяйством, скажем, за организацию ЖКХ. Мы все знаем, как надо управлять: что не должно быть реагента во дворах, не должно быть льда, что вовремя должен вывозиться мусор. А как именно это должно происходить – это неинтересно. Если кому-то из критиков (особенно без опыта реального управления) дать полномочия, то, вероятнее всего, начнется паника, потому что выяснится, что нет достаточного числа дворников, что, если вычистишь снег под самый асфальт без применения реагентов, выпадает новый, утром все побежали на работу – он утоптался, образовался лед и теперь его надо скалывать ледорубами, а дворников нет. А если использовать реагент, то возмущаются владельцы собак и защитники деревьев. Каждый по-своему прав. И так всегда.

- Поговорим о внутреннем аудите. Поскольку Вы сейчас ушли из профессии, я позволю себе задать провокационный вопрос, на который публично не ответит ни один внутренний аудитор, но при этом каждый ждет честного ответа от коллег. С какими глобальными проблемами, на Ваш профессиональный взгляд, сталкиваются компании и бизнес в целом?

- Одновременно простой и непростой вопрос. Хорошие внутренние аудиторы искренне хотят помочь компании быть более прозрачной, не терять доходы, а руководство (тут мы в большей части

говорим о предприятиях с госучастием) иногда не очень этого хочет. Фактически, все, что происходит на крупном госпредприятии, является калькой системы госуправления в России. Какие главные проблемы? Все говорят о коррупции, но это, скорее, следствие. Главное – это целеполагание. Когда цель – не выполнение заданных стратегических показателей, а обогащение – где бы и на чем бы заработать, – ни о какой эффективности речи быть не может. Если следовать букве закона, то по ст. 34 Бюджетного кодекса эффективность – это достижение заданного результата с наименьшими ресурсами, т.е. экономность, либо достижение наибольшего результата с заданными ресурсами – результативность. Если у нас задача – оптимизировать ресурсы, значит мы уже ничего не «заработаем», и, если нужно выжать максимум из имеющихся ресурсов, – та же история. Когда мы проводили аудиты, я понимал, что мы, вроде бы, попадаем в точку, правильно все понимаем, правильно выявляем риски и оцениваем их реализацию (сам риск тяжело оценить, реализацию риска можно оценить в финансовом выражении), но несмотря на это, повышение эффективности никому практически не нужно, а нужно только найти, где украли, чтобы дальше принять кадровое решение, – это и является главной задачей, а вовсе никакая не эффективность. Вторая проблема всех госпредприятий – в выстраивании жестких вертикальных связей сверху вниз по уровням управления, без обратной связи снизу (с горизонтальными связями, впрочем, не лучше: их попросту практически нет). Третья – это низкий уровень квалификации и компетенции. Из этого вытекает отсутствие мотивации, появляется процесс ради процесса, равнодушие и нежелание мыслить глубже и комплексно, дальше и шире своих обязанностей.

- Пресловутый человеческий фактор. Меня всегда особенно удручало это самое «нежелание мыслить глубже», задумываться, мыслить шире и на перспективу...

- Сколько человек предполагает работать в компании? Когда он входит в новую команду на достаточно высокой должности, он понимает, что будет здесь находиться до тех пор, пока действует эта команда. И даже при нормальном режиме работы на госпредприятиях это, как правило, не больше 3-х лет. Приходит новый руководитель высшего звена, и все его замы понимают, что у них есть всего 2 года, чтобы выполнить задачи. 2 года – это всего 2 раза выполнить KPI! После этого будет

смена команды, давление, будет тяжело. А зачем тогда здесь делать что-то долгосрочное, стратегическое, если пришел на 2 года? Лучше организовать какие-нибудь контракты, какой-нибудь дополнительный доход. Неудивительно, что некоторые руководители, приходя в компанию, не хотят думать о будущем компании, мыслить стратегически; для них важно за эти 2 года 2 раза выполнить свои KPI и получить премию.

- На Ваш взгляд, как СВК в целом воспринимается руководством компаний?

- Термин «внутренний контроль» – это обширный термин, это не ревизия, а один из институтов взаимодействия участников всей системы управления, некая надстройка или, скорее, встройка в систему управления предприятием, которая гарантирует, что не возникнут проблемы и неэффективности, а риски и проблемные точки закрыты. Все три процесса – управление рисками, организация внутреннего контроля и внутренний аудит – всегда были связаны, несмотря на попытки их разделения. И к сожалению, в моей практике в компаниях рискам и внутреннему аудиту не уделялось должного внимания. Да и заказчик всегда давал задания, связанные с проверками. Понятие «внутренний аудит» не особо понималось, а внутренним контролем исторически называли обыкновенные ревизии. Для руководства «внутренний аудит» и «проверка» – одно и то же. Так сложилась культура в российских компаниях: для внутренних аудиторов часто главной ставят задачу найти кто и где ворует, чтобы отчитать или уволить. Либо, когда меняется команда или есть задача сменить команду, найти какие-то косяки, чтобы иметь основание уволить. За этим грустно наблюдать. Я думаю, главная задача внутреннего аудита – это не аудит отдельных, фрагментарных процессов, а аудит всей системы управления предприятия. Когда начинаешь изучать отдельные бизнес-процессы, понимаешь, что чаще всего проблема не в них, а в организации управления в целом – в корпоративной культуре, типе системы управления (функциональная, процессная, вертикально-интегрированная, с наличием горизонтальных связей и проч.). Это важные вещи, которые впоследствии влияют на выстраивание всех бизнес-процессов. Даже несмотря на то, что система управления может быть функциональной, бизнес-процессы есть всегда, просто не всегда описываются и правильно выстраиваются, но так или иначе существуют без описания. Я подчеркиваю, цель внутреннего аудита – это не

только оценка системы управления рисками и внутреннего контроля, но и оценка вообще системы управления. Несколько лет назад Росимуществом были разработаны методические рекомендации, но оценка системы корпоративного управления (самое важное, на мой взгляд) в конечном итоге свелась к чек-листу из 20 пунктов, в котором надо было отметить «есть/ нет». Комитет по аудиту – есть? Есть. Внутренний аудит «независим» от менеджмента? «Независим». + 1 балл. Это, конечно, не оценка системы корпоративного управления. Поскольку система корпоративного управления – это не галочки в чек-листе, а институты и связи, которые выстраиваются для принятия решений на всех уровнях.

- Обратимся снова к Вашему опыту. Расскажите о нюансах такого важного для всех внутренних аудиторов этапа как согласование отчета.

- При согласовании отчета моя тактическая цель – убедить оппонента, что внутренний аудит не враг, а наоборот – помощник, что мы не тратим впустую его время, что мы действительно обращаем его внимание на проблемы в бизнес-процессах и эти проблемы отразятся непосредственно на нем, его целях и премии, что мы не пришли на кого-то «стучать» или кого-то «учить жить». Наоборот – пришли обсудить и предложить решения проблем. Хочешь «порезать» отчет, давай порежем, ты только скажи – где и почему. Это переговоры. Владельцы бизнес-процессов тебя уважают, когда видят, что ты разобрался в проблеме, нашел недостатки. Но не высказывают тебе это прямо, могут, наоборот, сказать, что ты ничего не понимаешь, но при этом в глазах будет читаться: «парень, ты попал в точку, но тебе туда дальше лезть не надо». По моему опыту: если человек очень раздражен, то там точно что-то не то. Если владелец бизнес-процесса с тобой при согласовании отчета или при проработке плана мероприятий общается примерно на таком уровне «вы вот тут написали, на самом деле не так, а вот так, посмотрите внимательнее», то есть в спокойном тоне, тогда ты, скорее всего, сам ошибся и показал непрофессионализм, надо исправляться, изучать, делать работу над ошибками, понять, почему у тебя команда допустила эти ошибки, что было не так при планировании аудита. Это все практика.

- Вам приходится часто общаться с людьми. Убеждать, когда вас не хотят слышать и слушать, да еще и в стрессовых ситуациях. Как вам удается успешно с этим справляться?

- Такие ситуации случаются и на заседаниях Совета депутатов, и с жителями. Есть конструктивные люди, которые пришли за советом, просить, понимая, что реально у нас нет полномочий; есть люди-вампиры, которые манипуляциями пытаются продавить свою точку зрения, добиться от тебя того, что ты сделать или совсем не можешь, или можешь, но с определенными жертвами. Когда мне угрожают, что «напишут обо мне Собянину», я стараюсь улыбаться и не реагировать. В таких ситуациях опять включается опыт внутреннего аудитора в части согласования отчета. Когда тебя не хотят слушать вообще, слушай сам, не перебивай. Здесь все просто: дай человеку выговориться. Не надо оправдываться, что-то пытаться объяснить, возражать. Надо просто дать высказаться, а потом донести свою главную мысль. Это тяжело, такие навыки надо вырабатывать, не каждый человек обладает от природы умением слушать, эмпатией. Тем не менее, эмпатичное слушание – это очень хороший инструмент в работе с людьми. Как только ты попытаешься понять, вникнуть в проблему, начнешь задавать уточняющие вопросы, качать головой, внимательно слушать, устанавливаешь зрительный контакт, человек к тебе располагает, и у него возникает желание разобраться в вопросе. Но нужно умение, время и терпение. Справляюсь как могу. Иногда не получается.

- Читая репортаж «Афиша Daily» [«Как построить гражданское общество в Тверском районе: один день Якова Якубовича»](#), складывается впечатление, что с новой работой у Вас в сутках должно быть не менее 25 часов. Как Вы существуете в условиях мультизадачности?

- Тайм-менеджмент – мое слабое место. Я работаю примерно 11 часов в день: с 8.00 до 19.00. Обедать не успеваю. День у меня ненормированный, делегировать полномочия удается не всегда, поскольку у депутатов своя работа. Кое-что я научился делегировать работникам администрации и депутатам. Часть вопросов я делегирую на уровень комиссий при Совете. Я сам провожу много встреч по социальным проектам, что требует больших временных ресурсов, в т.ч. на подготовку. Сложно рассчитать время, поскольку часто бывают неожиданности – люди звонят, требуют внимания, обижаются, когда им в администрации отвечают, что надо записываться на прием. Когда я соглашался выдвинуться, одним из ключевых условий было ограничение рабочего дня. Если бы не близкие, я бы здесь ночевал, и у меня не было бы никакой личной жизни. Близким обязательно

надо уделять внимание. Благодаря им у меня есть какая-то жизнь вне работы. Звонки, решения вопросов и проблем – это бесконечный поток. В общем, для многих внутренних аудиторов – знакомая ситуация.

- Как Вам удается не выгорать на такой работе?

- Любая работа нравится тогда, когда есть результат и отдача. Во внутреннем аудите у меня в некотором смысле произошло частичное выгорание, потому что не было отдачи, на которую рассчитывал. Признание коллег и руководства не означает, что твои результаты «пошли в работу». Когда ты прилагаешь усилия, вкладываешь душу, стараешься делать так, чтобы тебе не было стыдно за результат, должна быть отдача. А ее нет. Это причина выгорания. В моей нынешней работе есть отдача и реальные результаты. Я много времени посвящаю проектам в социальной сфере: например, реабилитации и помощи людям с расстройствами ментального спектра, моему личному проекту по донорству крови и ее компонентов, проекту с одной из некоммерческих организаций в районе по повышению правовой грамотности населения, проекту по работе с внутрирайонными конфликтами и др. Участвую в организации районных праздников: взаимодействую с органами исполнительной власти, создаю оргкомитеты, прорабатываю концепцию, привлекаю жителей. Ведь очень важно, чтобы соседское сообщество консолидировалось именно на позитивной повестке.

- После избрания Ваша гражданская позиция стала публичной. Как внешнее окружение на это отреагировало?

- Я никогда не стеснялся своей гражданской позиции, не скрывал свои убеждения. Когда я стал публичным человеком и когда прошли выборы, примерно 90% незнакомых и знакомых людей меня поддерживали. Но были и 10%, часть из которых отвернулась, в основном это бывшие коллеги. Это нормально. Каждый имеет право на свою точку зрения.

- Продолжим тему публичности. В начале интервью Вы упомянули, что с ней, в том числе, были связаны Ваши сомнения о переходе в политику. В условиях, когда на просторах Интернета процветает отсутствие культуры дискуссии и уважения к ближнему, постоянное выплескивание негатива, опасения подтвердились?

- Меня много оскорбляют в соцсетях, хотя я даже не даю повода. Многие считают меня представителем властей только потому, что на страничке в ФБ теперь написано, что я глава муниципального округа Тверской. Люди, не разбираясь... выражусь корректно, изливают свой негатив. За мое высказывание о том, что я считаю общественный транспорт хорошей альтернативой личному автомобилю, меня накрыли волной грубой критики, если можно вообще так выразиться. Причем реальные люди, условные «друзья друзей». Сейчас я к этому привык, не реагирую, отвечаю только по сути. Я стараюсь что-то поменять, у меня есть мнение, в т.ч. относительно городской среды, и я имею право его высказать. Понимаю, что у любой идеи есть сторонники и противники. Поэтому я стараюсь быть максимально вежливым. Когда ты не отвечаешь оскорблением на оскорбление, а говоришь вежливо и по сути, не надо думать, что это воспримут как слабость. Когда мы отвечаем в соцсетях, мы делаем это не для своего визави, а для широкого круга читателей. Вообще, в соцсетях нужно вырабатывать культуру общения; на все реагировать спокойно, не ругаться, не оскорблять, не критиковать огульно.

- А как Ваши близкие отнеслись к таким серьезным переменам в жизни?

- Близкие часто меня критикуют, и мне приходится многое им объяснять. Но когда мне плохо и нужна моральная поддержка, они всегда меня поддерживают.

- И напоследок задам неожиданный вопрос. В состав округа Тверской, оказывается, входит Кремль. Как Вам живется со столь непростым объектом?

- Да, у нас в составе Кремль. Но я, хоть и являюсь главой муниципального округа, не могу свободно пройти на его территорию. Как турист должен заплатить за вход. Даже у главы Управы и других представителей власти к некоторым объектам, и Кремль в их числе, нет допуска. И это влечет определенные трудности. Например, в Управу как-то пришла жалоба, что в где-то Александровском саду отвалилась плитка. Жалобу надо было закрыть в течение 8 дней, а доступа в Александровский сад нет, поскольку эта территория контролируется ФСО. И Управа на своем уровне там ничего сделать не может. Решение, конечно, нашли, но, сами понимаете... Так и живем. ∞