

Делегирование полномочий в практике корпоративного управления

С.О. Календжян,

доктор экономических наук, профессор, РАНХиГС, факультет
ВШКУ - декан;

Т.Ю. Костенкова,

кандидат экономических наук, РАНХиГС, факультет ВШКУ -
старший преподаватель

О.В. Гумилевская,

РАНХиГС, лаборатория «Экономика и развитие бизнеса» ВШКУ -
научный сотрудник

УДК 658

ББК 65.290-2

К-171

Аннотация

В статье раскрывается важный вопрос корпоративного управления - делегирование полномочий акционерами исполнительным органам компании. Описываются различные виды структур органов управления, которые существуют в международной практике. Авторы раскрывают основные этапы процесса делегирования полномочий: определение уровня компетентности органов управления, постановка целей и задач, установление диапазона делегирования, контроль и ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств в рамках делегируемых полномочий. Впервые проанализировано применение модели делегирования полномочий и ответственности к организации корпоративного управления акционерными обществами.

Ключевые слова: корпоративное управление, делегирование полномочий, совет директоров, исполнительные органы управления, диапазон делегирования, контроль, ответственность исполнительных органов.

Delegation of powers in practice corporate management

S.O. Kalendjan,

Doctor of Economic Sciences, Professor, RANEPA, Faculty «Higher School of Corporate Management»
- dean;

T.Y. Kostenkova,

Candidate of Economic Sciences, RANEPA, Faculty «Higher School of Corporate Management» -
Senior Lecturer;

O.V. Gumilevskaya,

RANEPA, Faculty «Higher School of Corporate Management», «Economy and Development of
Business» laboratory - Researcher



Abstract

The article analyzes the important issue of corporate governance – delegation of authorities by the shareholders to the company's executive bodies. Different structures of executive management bodies, which exist in the international practice, are described. The authors reveal the main stages of the process of the delegation of authorities: evaluation of the competence level of the executive management bodies, setting goals and objectives, establishment of the range of delegation, control and responsibility for the non-performance or improper performance of the duties within the range of delegated authorities. For the first time the article analyzes the application of the model of management through delegation of authorities and responsibilities to the organization of the corporate governance.

Keywords: corporate governance, delegation of authorities, Board of directors, executive management bodies, range of delegation, control, responsibility of executive management bodies.

В настоящий момент Россия столкнулась с кризисом, оказавшим существенное влияние на экономику. Организация экономического сотрудничества и развития в докладе, опубликованном в 2014 году, «Экономические обзоры ОЭСР. Российская федерация», отмечает, что основная задача России – совершенствование среды для ведения бизнеса, в том числе корпоративного управления.¹ Корпоративное управление способно обеспечить информационную прозрачность работы, повысить инвестиционную привлекательность, улучшить показатели хозяйственной деятельности.

Одна из важных задач корпоративного управления – делегирование полномочий исполнительному органу управления компании, коллегиальному или единоличному (далее «директор»). Надлежащее оформление делегирования полномочий директору – один из основополагающих моментов в решении «агентской проблемы». Суть агентской проблемы заключается во взаимоотношениях и разрешении противоречий между акционерами (и иными собственниками) и топ-менеджментом. Акционеры, будучи собственниками бизнеса, делегируют права по управлению компанией наемным менеджерам, интересы которых могут не совпадать с интересами и целями акционеров. При этом информация о деятельности компании распределена асимметрично, в пользу имеющих свои собственные интересы менеджеров, которые могут принимать решения о распоряжении активами компании в собственных интересах, противоречащих интересам компании. Только сформировав четкую систему, определяющую объем прав и обязанностей директора и других органов управления компанией, на основе наилучшей практики корпоративного управления, можно ожидать устойчивого развития предпринимательской деятельности. Необходимо определить «диапазон делегирования», устанавливающий объем прав и обязанностей директора в процессе управления

¹ Экономический обзор ОЭСР «РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ» 2014 г., с. 4.



компанией. Диапазон делегирования полномочий устанавливается акционерами, исходя из целей задач и стратегии развития компании.² Нормативное закрепление диапазона полномочий получает в уставных документах компании, в договоре с директором и иных внутренних нормативных актах. Четкое закрепление полномочий позволяет не только урегулировать взаимоотношения акционеров и иных органов управления, но и повышает инвестиционную привлекательность компании, предотвращает возможность совершения нелегитимных или ошибочных действий менеджментом, устанавливая систему контроля и четко определяя границы ответственности.

Передача (делегирование) права самостоятельно действовать и решать задачи, возникающие в рамках диапазона полномочий, приводит к персональной ответственности директора за действия или бездействие. Уменьшение рисков собственников бизнеса может быть достигнуто путем организации контроля работы директора. В рамках модели делегирования полномочий контроль разделяется на два вида: выборочный контроль и контроль результатов работы.

Одним из основополагающих вопросов делегирования полномочий является определение состава органов управления. Высшим органом управления общества является собрание акционеров (участников общества). Акционеры и участники могут, а в некоторых случаях, обязаны создать совет директоров. Так, в акционерном обществе с числом акционеров – владельцев голосующих акций более пятидесяти, совет директоров обязателен. Если акционеров меньше, то устав общества может предусматривать, что функции совета директоров осуществляет общее собрание акционеров. Количество директоров в совете директоров может определяться по решению акционеров (участников общества). Для акционерного общества установлено минимальное количество – не менее пяти директоров. Если акционеров (владельцев голосующих акций) общества больше тысячи, то в совете директоров должно быть не менее семи членов, а если число акционеров превышает десять тысяч, то число директоров должно быть не менее девяти членов. В компетенцию совета директоров общества входит решение вопросов общего руководства деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных законодательством к компетенции общего собрания акционеров.

Оперативную хозяйственную деятельность общества ведет единоличный исполнительный орган (директор) самостоятельно или совместно с коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). Исполнительные органы подотчетны совету директоров и общему собранию акционеров. Таким образом, структура органов управления может быть разнообразной и включать различный состав органов управления.

² Календжян С.О., Беме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления М.: Дело, 2007 с. 16-17.

Таблица 1

Структура состава органов управления

1	2	3	4
Собрание акционеров (участников) Единоличный орган (директор)*	Собрание акционеров Совет директоров Единоличный орган (директор)	Собрание акционеров Совет директоров Единоличный орган (директор) Коллегиальный орган (Правление)	Собрание акционеров Единоличный орган (директор) Коллегиальный орган (Правление)

Примечание к таблице: * Общество может заключить договор с управляющим и передать ему полномочия единоличного исполнительного органа управляющему.

В небольших компаниях распространена структура №1. Рост компании, большое число участников, переход компании из частной в публичную влечет необходимость создания совета директоров. В этом случае используется структура №2 и №3. Структура №4 встречается реже.

После определения структуры управления, необходимо перейти к определению объема делегируемых полномочий. Для этого можно предложить использовать модель управления, основанную на последовательном принципе делегирования полномочий и ответственности³:

- Оценить компетентность органов управления.
- Определить цели и задачи органов управления.
- Установить диапазон делегирования.
- Предусмотреть право самостоятельно действовать и решать возникающие задачи, а также ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств в рамках делегируемых полномочий.
- Обеспечить контроль за реализацией выполнением поставленных задач.

Компетентным считается тот, кто обладает необходимыми знаниями, опытом, а также способностями в той или иной области. Мы понимаем под компетентным органом управления такой орган, субъектный состав которого обладает необходимыми знаниями в сфере своей деятельности, умением применить знания на практике и, как результат, успешно решает поставленные перед ним задачи. Прежде чем делегировать полномочия, необходимо убедиться в компетентности исполнителя (в данном случае – органа управления). Компетентность должна быть достаточна для решения поставленных задач в рамках делегированного диапазона

³ Календжян С.О. Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний // Всероссийский экономический журнал «ЭКО», № 10, 2013, с. 143-153.



полномочий. Если уровень полномочий превышает степень компетентности лица, то это прежде всего ошибка того, кто делегировал полномочия.

Если у собственников бизнеса повышается уверенность в компетенции Совета директоров или исполнительных органов, то они могут расширить объем делегируемых полномочий. Так, в международном холдинге Ritzio⁴, который стремился к унификации и стандартизации всей деятельности, не было стандартов объема делегирования полномочий директорам дочерних компаний. Существовало правило, по которому новому директору делегировался минимальный объем полномочий, финансового директора предоставляла головная холдинговая компания. Затем, по мере подтверждения уровня компетентности руководителя (на основе результатов финансово-хозяйственной деятельности общества), диапазон делегирования менялся. Для более точной оценки компетентности руководителя назначался наблюдатель, имеющий длительный успешный опыт работы. Он оценивал результаты работы директора и представлял данную информацию на рассмотрение в головную холдинговую компанию, которая на основании представленных данных принимала решение об изменении диапазона делегирования.

Второй вопрос, который необходимо решить – цели и задачи делегирования. У юридического лица должна быть разработанная стратегия развития, и делегирование полномочий должно отвечать этой стратегии.

Третий вопрос – установление диапазона делегирования. При определении диапазона делегирования необходимо учесть, что некоторые полномочия невозможно делегировать в силу императивных требований законодательства, другие полномочия не должны быть делегированы, исходя из задач юридического лица и степени риска, на который готовы пойти участники общества и высшее руководство. Полномочия органов управления частично закреплены в законодательстве, частично могут быть определены участниками общества. Для акционерных обществ правила более строгие, законодательство четко закрепляет полномочия органов управления. Но акционеры могут уменьшить или увеличить объем делегированных полномочий директора, приняв решение о создании совета директоров. Совет директоров получает полномочия, которые при его отсутствии достались бы директору. В обществах с ограниченной ответственностью меньше императивных норм, и участники имеют права более гибко определять объем передаваемых полномочий органам управления обществом. Участники могут определить, какие полномочия они передают совету директоров, а какими полномочиями они наделяют исполнительные органы общества. Участники определяют объем и содержание делегируемых полномочий. Они должны определить систему управления компанией: перечень органов управления и объем их правоспособности.

Совет директоров является органом, который представляя интересы акционеров, осуществляет контроль за деятельностью менеджмента компании. Совет директоров играет критическую роль в управлении рисками. Директора обеспе-

⁴ Из практики автора (Костенкова Т.Ю.)

чивают управление предпринимательскими рисками и управление рисками при разработке стратегии.⁵ В совете директоров могут быть созданы различные комитеты. Самыми распространёнными являются комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям. Эти комитеты созданы практически во всех публичных компаниях, так как такая рекомендация присутствует в большинстве кодексов корпоративного управления и признается международной практикой корпоративного управления. Компании, которые хотят пройти листинг, выполняют это требование. Как правило, возглавляет комитет один из членов совета директоров, часто главами комитетов становятся независимые директора, которые своим статусом гарантируют беспристрастность и независимость в принятии решений. В состав комитета входят различные профессионалы, которые, используя свои знания и опыт, готовят для совета директоров решения по вопросам своего профиля.

Необходимо обратить внимание на виды делегируемых комитету полномочий:

- штабные (консультационные);
- линейные (принятие решений).

Комитет может выполнять штабные функции: готовить информацию для совета директоров о состоянии дел в компании, представлять обзоры рынка, анализ конкурентной среды, осуществлять подготовку решений для рассмотрения на заседаниях совета директоров. Комитет изучает вопрос, готовит проект решения и предоставляет его обоснование совету директоров. Совет директоров, изучив представленную информацию, принимает решение, подготовленное комитетом, или не принимает его, отправив вопрос на дополнительное изучение или отложив решение по данному делу. Так, комитет может разработать для утверждения положение о системе КРІ для топ-менеджеров, подготовить решение с обоснованием о необходимости смены аудитора общества, представить на утверждение решение о размере премий за прошедший год.

Комитет также может самостоятельно принимать решения в рамках делегируемых ему полномочий (линейные функции). Однако обычно комитет ограничен в принятии самостоятельных решений. Российское законодательство поддерживает данную рекомендацию. Комитеты – это штабные подразделения, и они не могут принимать решения, отнесенные к компетенции совета директоров. Однако у комитетов может быть право принимать решения в части организации их работы, входящие в их диапазон делегирования. Например, комитеты могут принять решение о необходимости организации проверки финансово-хозяйственной деятельности филиала.

Штабные полномочия преобладают в диапазоне делегирования комитетов. Это соответствует рекомендациям наилучшей практики корпоративного управления. В качестве примера можно привести рекомендации Института комитетов по аудиту

⁵ Matteo Tonello Corporate Governance Handbook: Legal Standards and Board Practices (Third Edition). The Conference Board, 2009 p. 14.



KPMG (Audit Committee Institute) относительно рисков делегирования полномочий комитетам по аудиту:

- риск создания коалиций в совете директоров;
- недоступность важных бухгалтерских документов, информации другим членам совета директоров, не входящим в данный комитет;
- отказ совета директоров от полномочий по контролю за финансовой информацией в форме передачи полномочий комитету по аудиту.⁶

В международной практике корпоративного управления принято ограничение чрезмерного делегирования полномочий комитетам. Это нужно в том числе для того, чтобы наиболее важные решения принимались именно на советах директоров, с участием независимых директоров. При этом подготовка решений или сбор и анализ информации может осуществляться профильными комитетами.

Так, в положении о комитете по аудиту ОАО «Новатек» указано что основной целью комитета является «разработка и представление рекомендаций Совету директоров Общества по вопросам обеспечения эффективного участия Общества в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества».⁷ Основными функциями комитета по аудиту совета директоров ОАО «Газпром» является оценка кандидатов в аудиторы ОАО «Газпром», оценка заключения аудитора, а также оценка эффективности процедур внутреннего контроля ОАО «Газпром» и подготовка предложений по их совершенствованию.⁸

То же касается комитета по вознаграждениям – второго наиболее распространенного комитета совета директоров. Так, к полномочиям комитета по вознаграждениям ЗАО «Сибур Холдинг» относится: «подготовка и представление рекомендаций Совету директоров Общества для принятия решений по вопросам формирования основных направлений кадровой политики Общества; подготовка и представление рекомендаций Совету директоров Общества для принятия решений по вопросу утверждения целевых показателей вознаграждения членам Совета директоров, членам Правления, Единоличному исполнительному органу Общества; подготовка и представление рекомендаций для принятия решений, необходимых для реализации программы долгосрочной мотивации».⁹

⁶ «Создание эффективного комитета по аудиту». Институт аудиторских комитетов при поддержке КПМГ <https://www.kpmg.com/RU/ru/topics/Audit-Committee-Institute/Publications/Documents> [электронный ресурс] (дата обращения 20.07.2015).

⁷ Положение о комитете по аудиту ОАО «Новатек» утверждено Решением Совета директоров Открытого акционерного общества «Новолипецкий металлургический комбинат» Протокол №201 от 25 мая 2012 года. С3

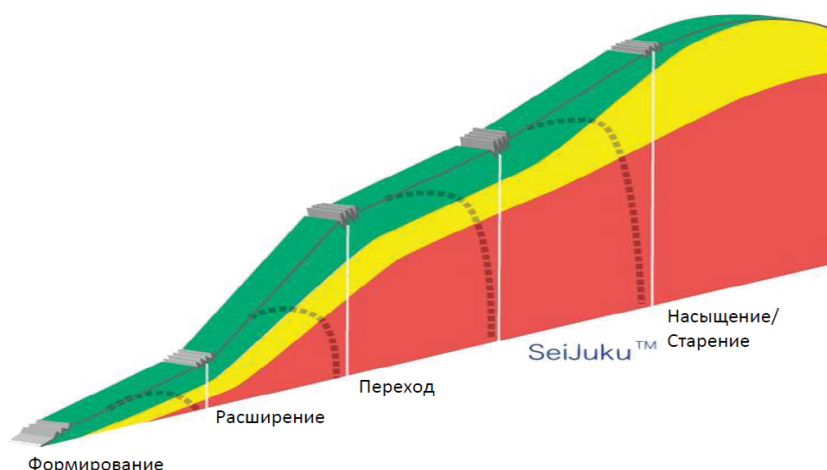
⁸ Релиз «Совет директоров сформировал Комитет по аудиту». Пресс центр АО «Газпром» <http://www.gazprom.ru/press/news/2012/july/article140486> [электронный ресурс] (дата обращения 20.07.2015).

⁹ Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ЗАО «СИБУР Холдинг». Утверждено Советом директоров ЗАО «СИБУР Холдинг». Протокол №141 от 28 июня 2011г. Протокол No 141 от «28» июня 2011 г., с. 3

Директор, как исполнительный орган, действует в рамках предоставленных ему полномочий, ведет оперативную хозяйственную деятельность компании и устанавливает диапазон делегирования полномочий сотрудникам компании. Диапазон делегированных директору полномочий должен быть достаточным, позволяя ему оперативно принимать решения, руководить хозяйственной деятельностью, не сдерживать его инициативу. Для обеспечения контроля необходимо установить ограничения полномочий директора. Так, можно определить значимые сделки и указать величину крупной сделки, решение по которой директор уже не может принять. Кроме этого, акционеры (в лице собрания акционеров или совета директоров, который представляет интересы акционеров) должны иметь возможность принимать наиболее значимые решения – формирование основ корпоративного управления, принятие решений по крупным и значимым сделкам, утверждение стратегии развития, а также осуществлять контроль за деятельностью директора.

Рисунок 1

Стадии жизненного цикла по модели IIOSS¹⁰.



Содержание корпоративного управления, в том числе, диапазон делегирования полномочий директору, должен соответствовать жизненному циклу компании. В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания, зависит ее уровень гибкости и контроля. На начальных стадиях своего развития компания очень гибкая, что позволяет ей быстро изменяться, приспосабливаясь к внешней среде. Именно гибкость компании, является определяющей стороной развития

¹⁰ Модель жизненного цикла SeiJuku. IIOSS. http://www.iioss.co.jp/ru/theory/lifecycle_model.html



на данной стадии жизненного цикла, следовательно, при разработке оптимальной модели корпоративного управления необходимо учитывать данный факт. Если сформировать корпоративное управление, которое будет снижать гибкость компании, это негативно скажется на ее адаптации и будет тормозить развитие предпринимательской деятельности.

Стадия «Расширение» характеризуется тем, что корпоративное управление начинает формироваться в цельную систему. Повышается регламентация процессов, формируется система делегирования полномочий между акционерами и топ-менеджментом. В этот момент диапазон делегирования полномочий Директору должен быть тщательно детализирован и регламентирован во внутренних нормативных актах компании. Однако излишняя регламентация процессов корпоративного управления может привести к бюрократизации, снижению предпринимательской активности и даже принести вред компании.

При определении диапазона делегирования полномочий необходимо обратить особое внимание на обычно возникающие проблемы¹¹:

□ Пересечение полномочий – один и тот же вопрос отнесен компетенции разных органов управления.

□ Пробелы – вопрос не включен в диапазон делегирования ни одного органа.

□ Табу – часть вопросов не принято обсуждать и выносить по ним решения из-за сложившихся обычаев, превратно понимаемых этических норм и других мотивов.

□ Несоответствие декларируемых (закрепленных во внутренних нормативных актах) и реально существующих диапазонов делегирования.

□ Неформальные традиции принятия решений, устанавливающие свой порядок принятия и оформления решений.

Данные проблемы можно выявить путем анализа документов, закрепляющих диапазон делегирования, анкетирования и бесед с сотрудниками компании. Все выявленные проблемы необходимо решать путем внесения изменений в нормативные документы компании и внедрения изменений в корпоративную культуру.

Очень важным является ключевой этап делегирования полномочий директору – установление ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств в рамках делегируемых полномочий. Ответственность может быть установлена законодательством или предусмотрена дополнительно во внутренних корпоративных нормативных актах. В законодательстве России предусмотрено, что члены высших органов управления общества: совета директоров, коллегиального исполнительного органа (единоличный исполнительный орган), а также члены управляющей организации несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием).¹² Из этого следует:

¹¹ Календжян С.О., Беме Г., Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления М.: Дело, 2007. - 280 с..

¹² п.2 ст 71 Федерального закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ.

□ Акционер или само общество может предъявить требования к членам органов управления обществом.

□ Ответственность несут физические лица – члены органа управления, а не сам орган. Органы управления, а также различные его структурные подразделения не являются субъектами, несущими ответственность.

□ Ответственность строго индивидуальная. Если орган управления принял решение, то несут ответственность только те члены, которые голосовали «за». Те, кто голосовал «против» решения, а так же те, кто не принимал участия в голосовании по решению, которое повлекло убытки обществу или акционерам, не несут ответственность.

□ Если за убытки отвечают несколько лиц, их ответственность перед обществом является солидарной – кредитор вправе требовать исполнения как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, притом как полностью, так и в части долга.¹³

Сложнее обстоят дела с ответственностью структурных подразделений, например, комитетов совета директоров. Комитет выполняет штабные функции – предоставляет информацию для совета директоров, готовит экспертные заключения и решения для утверждения советом директоров, а также принимает решения в ограниченном диапазоне (линейные функции) – например, решения истребовать документы, инициировать проверки и т.д. Совет директоров не может делегировать комитету свои полномочия, так как решения, отнесенные к полномочиям совета директоров, должны приниматься строго в порядке, установленном законодательством. В обществах с ограниченной ответственностью этот порядок менее строгий, чем в акционерном обществе и может быть изменен внутренними нормативными документами. Однако члены совета директоров несут ответственность за свою работу не только на заседаниях совета директоров, но и за работу в профильных комитетах. Иные сотрудники профильных комитетов, не являющиеся членами совета директоров, несут ответственность в общем порядке, как сотрудники общества в соответствии с трудовым законодательством. Некоторые функции юридического лица может передать на аутсорсинг¹⁴. В этом случае аутсорсинговая организация несет ответственность в соответствии с гражданским законодательством.

Как инвесторам, так и кредиторам важно четко представлять себе формы и возможности контроля акционеров за деятельностью руководства и участия в принятии ключевых решений.¹⁵ В соответствии с «Лимской декларацией руководящих

¹³ Ст. 323 Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ.

¹⁴ Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. // М.: Изд-во «Дело», 2003. - 272 с..

¹⁵ Sound Business Standards and Corporate Practices. A set of guidelines. European bank for reconstruction and development. (Рациональные деловые нормы и корпоративная практика. Европейский Банк Реконструкции и Развития) 1997, .с. 7-8.



принципов контроля»¹⁶ усиление контроля – не самоцель, а неотъемлемая часть системы регулирования деятельности компании, целью которой является вскрытие отклонений от принятых стандартов и нарушений принципов, законности на возможно более ранней стадии, с тем, чтобы иметь возможность принять корректирующие меры, привлечь виновных к ответственности, получить компенсацию за причиненный ущерб или осуществить мероприятия по предотвращению или сокращению таких нарушений в будущем. Контроль за деятельностью Директора со стороны акционеров проявляется в его регулярной отчетности перед собранием акционеров (советом директоров), установлении лимита его полномочий, в том числе в виде ограничений на совершение крупных и значимых сделок, работы в рамках утвержденного бюджета, проверки его деятельности аудиторами, внутренними – подразделениями (например контрольно-ревизионным управлением), подотчетными напрямую совету директоров.

Корпоративное управление позволяет обеспечить соблюдение законов, стандартов, правил, прав и обязанностей всех заинтересованных сторон корпоративных взаимоотношений. Система корпоративного управления, основанная на современных методах делегирования полномочий, способствует урегулированию корпоративных конфликтов между акционерами, между менеджерами и акционерами, а также между акционерами и заинтересованными лицами. Грамотное делегирование полномочий директору играет значительную роль в корпоративном управлении: решение данной задачи позволяет улучшить практику корпоративного управления компании, обеспечивает совершенствование системы подотчетности, сводит к минимуму риск мошенничества или заключения сделок в собственных интересах со стороны должностных лиц компании, что способствует усилению корпоративного контроля. Подотчетность в сочетании с эффективным управлением рисками и механизмами внутреннего контроля помогает выявить потенциальные проблемы до возникновения кризиса.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ (Grazhdanskij kodeks RF ot 30.11.1994 N 51-FZ)

Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (Federal'nyj zakon «Ob akcionernyh obshhestvah» ot 26.12.1995 N 208-FZ).

Календжян С.О., Беме Г., Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. М.: Дело, 2007, 280 с. (Kalendzhjan S.O., Beme G., Delegirovanie polnomochij i otvetstvennosti: sistema jeffektivnogo upravlenija. M.: Delo, 2007, 280 s.)

Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. // М.: Дело, 2003. 272 с. (Kalendzhjan S.O. Outsorsing i delegirovanie polnomochij v dejatel'nosti kompanii. // M.: Delo, 2003. 272 s.)

¹⁶ «Лимская декларация руководящих принципов контроля» принята IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ) в г. Лиме (Республика Перу) в 1977 г.

Календжян С.О. Трансформация системы делегирования полномочий и ответственности в работе компаний // Всероссийский экономический журнал «ЭКО», № 10, 2013, с. 143-153 (Kalendzhjan S.O. Transformacija sistemy delegirovanija polnomochij i otvetstvennosti v rabote kompanij // Vserossijskij jekonomicheskij zhurnal «JeKO», № 10, 2013, s. 143-153).

Экономический обзор ОЭСР «Российская Федерация. Основные выводы и рекомендации», 2014, 55 с. (Jekonomicheskij obzor OJeSR «Rossijskaja Federacija. Osnovnye vyvody i rekomendacii», 2014, 55 s.)

Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ЗАО «СИБУР Холдинг». Утверждено Советом директоров ЗАО «СИБУР Холдинг». Протокол №141 от 28 июня 2011г.Протокол N 141 от «28» июня 2011 г. 12 с. (Polozhenie o Komitete po kadram i vozna grazhdenijam Soveta direktorov ZAO «SIBUR Holding». Utverzhdeno Sovetom direktorov ZAO «SIBUR Holding». Protokol №141 ot 28 ijunja 2011g.Protokol N 141 ot «28» ijunja 2011 g. 12 s.)

Положение о комитете по аудиту ОАО «Новатек» утверждено Решением Совета директоров Открытого акционерного общества «Новолипецкий металлургический комбинат» Протокол №201 от 25 мая 2012 года. 11 с. (Polozhenie o komitete po auditu ОАО «Novatek» utverzhdeno Resheniem Soveta direktorov Otkrytogo akcionernogo obshhestva «Novolipeckij metallurgicheskij kombinat» Protokol №201 ot 25 maja 2012 goda. 11 s.)

«Лимская декларация руководящих принципов контроля» принята IX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля (ИНТОСАИ) в г. Лиме (Республика Перу) в 1977 г. 10 с. («Limskaja deklaracija rukovodjashhih principov kontrolja» prinjata IX Kongressom Mezhduнародnoj organizacii vysshih organov finansovogo kontrolja (INTOSAI) v g. Lime (Respublika Peru) v 1977 g. 10 s.)

Модель жизненного цикла SejJuku. ИОСС. http://www.iioss.co.jp/ru/theory/lifecycle_model.html [электронный ресурс] (дата обращения 20.07.2015) (Model' zhiznennogo cikla).

Релиз «Совет директоров сформировал Комитет по аудиту». Пресс центр АО «Газпром» <http://www.gazprom.ru/press/news/2012/july/article140486> [электронный ресурс] (дата обращения 20.07.2015) (Reliz «Sovet direktorov sformiroval Komitet po auditu». Press centr AO «Gazprom»).

«Создание эффективного комитета по аудиту». Институт аудиторских комитетов при поддержке КПМГ <https://www.kpmg.com/RU/ru/topics/Audit-Committee-Institute/Publications/Documents> [электронный ресурс] (дата обращения 20.07.2015) («Sozdanie jeffektivnogo komiteta po auditu». Institut auditorских komitetov pri podderzhke KPMG).

Matteo Tonello Corporate Governance Handbook: Legal Standards and Board Practices (Third Edition) The Conference Board, 2009. p. 262.

Sound Business Standards and Corporate Practices. A set of guidelines. European bank for reconstruction and development. (Рациональные деловые нормы и корпоративная практика. Европейский Банк Реконструкции и Развития), 1997. p.9. (Racional'nye delovye normy i korporativnaja praktika. Evropejskij Bank Rekonstrukcii i Razvitija)

