

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Н. А. Филевская**

# **ПРОЦЕСС ВНУТРЕННЕГО АУДИТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Ульяновск  
УлГТУ  
2014

УДК 005.584.1  
ББК 65.05  
Ф 52

**Рецензенты:**

Асмус О.В., доктор экономических наук, министр экономики Ульяновской области

Лапин А.Е. доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономический анализ и государственное управление» Института экономики и бизнеса Ульяновского государственного университета

**Научный редактор** Абаева Н.П., канд. эконом. наук, профессор кафедры «Финансы и кредит» Ульяновского государственного технического университета

**Филевская, Н.А.**

Ф52 Процесс внутреннего аудита корпоративного управления / Н.А. Филевская ; под ред. Н.П. Абаевой. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 78 с.

ISBN 978-5-9795-1298-3

Даны авторские определения «корпоративного управления», «внутреннего аудита корпоративного управления». Отражено авторское видение процесса внутреннего аудита корпоративного управления и отражено его содержание. Раскрыты направления и содержание аудиторских процедур по концентрации прав собственности, состоянию и движению собственного капитала, прозрачности его структуры и влиянию собственников.

Издание предназначено для служб внутреннего аудита компаний, аудиторских фирм, научных сотрудников, студентов и аспирантов экономических факультетов.

Публикуется в авторской редакции.

**УДК 005.584.1**  
**ББК 65.05**

ISBN 978-5-9795-1298-3

© Филевская Н.А., 2014  
© Оформление. УлГТУ, 2014

## **ВВЕДЕНИЕ**

В российской действительности значительная доля крупного бизнеса, как правило, в виде корпораций, которым присущи следующие особенности: сложная организационная структура; отделение полномочий управления от прав собственности; переплетение различных экономических интересов субъектов корпоративных отношений; наличие значительной группы миноритариев и других консолидированных факторов.

Современный бизнес существует в быстро изменяющейся рыночной среде, в условиях неопределенности и наличия множества рисков, в результате повышается сложность процессов корпоративного управления, и менеджмент не всегда может быстро и компетентно реагировать на изменения.

Появление и развитие внутреннего аудита связано с созданием и развитием акционерных обществ в результате приватизации собственности в России. Эволюция акционерного общества в постсоветской России способствовала совершенствованию организационных формы контроля, и в частности, вызвала необходимость создания служб внутреннего аудита.

Внутренний аудит представляет собой мощный, но в тоже время недооценённый инструмент повышения эффективности компании. Роль внутреннего аудита в настоящее время значительно возросла, чему послужили следующие основные причины: ужесточение требований к раскрываемой информации; разделение прав собственности и управления в компаниях; несоответствие законодательной базы общепризнанному мировому уровню для разрешения корпоративных конфликтов; наличие мировой кризисной ситуации; корпоративные мошенничества; необходимость обеспечения инвестиционной привлекательности для различных групп российских и западных инвесторов.

В научных исследованиях и канонических трудах российских учёных процесс внутреннего аудита недостаточно раскрыт: отсутствует чёткая структура и наполненность его содержания. Автор надеется, что данная работа в какой-то мере позволит ликвидировать данный пробел.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Понятие и функции внутреннего контроля и аудита

В условиях экономических преобразований в стране рыночная среда стремительно меняется в сторону усиления конкуренции и перехода её в форму гиперконкуренции; повышения неопределённости внешней среды; увеличения множества быстроизменяемых рисков; усиления чувствительности бизнеса к изменениям внешней и внутренней среды; увеличения объема бизнеса и его диверсификации; интеграции отечественного бизнеса в транснациональные корпорации [24, с. 125].

В результате действия данных факторов повышается сложность бизнес-процессов и процессов управления компанией и, следовательно, усиливается роль контроля. Контроль как функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы компании. При помощи контроля производится оценка степени достижений компании своих целей и необходимая корректировка намеченных действий. Контроль связывает воедино все функции управления [25, с. 112].

До настоящего времени не существует единого взгляда на содержание контроля. В литературе можно встретить разные определения контроля, как: средство, функция, фактор, форма, вид деятельности, условие, метод, явление. Существуют три основных подхода к выявлению сущности контроля: функциональный, системный, процессный, которые в литературе часто сочетаются между собой.

В данной работе рассматривается системный подход. На входе в процесс контроля поступает информация, на выходе – обработанная информация об объекте, полученная в результате контроля. Полученная ин-

формация на выходе служит для принятия дальнейших решений субъектами корпоративных отношений [31, с. 74].

С точки зрения данного подхода Н.Д. Бровкина определяет контроль как процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей и состоящий из трёх основных элементов:

- установление стандартов деятельности объекта проверки;
- измерение достигнутых результатов и сравнение их с ожидаемыми результатами;
- корректировка процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов [11, с. 156].

Определимся с понятием «внутренний контроль». Используем определение, которое дано Комитетом Спонсорских организаций Комиссии Трэдуэя (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, COSO – американская организация, которая была создана в целях обеспечения более высокой степени надёжности и достоверности информации, предоставляемой эмитентами на рынках ценных бумаг).

«Внутренний контроль – это совокупность действий совета директоров, менеджмента и сотрудников на всех уровнях – процесс, направленный на достижение разумной уверенности в достижении целей компании путём: повышения надёжности и достоверности финансовой и операционной информации и отчётности; повышения эффективности и результативности деятельности; поддержания соответствия деятельности законодательству и регулирующим её нормативам » [2].

В соответствии с данной методикой, в «ПЗ-11/2013 Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» определяется внутренний контроль как «процесс, направленный на получение достаточной

уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов; б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности; в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учёта» [3].

По определению Комитета по Международной аудиторской практике при Международной федерации бухгалтеров «Внутренний контроль является процессом, разработанным и осуществляемым лицами, наделенными руководящими полномочиями, руководством субъекта и прочим персоналом для предоставления разумной уверенности в достижении целей субъекта в отношении надежности финансовой отчетности, эффективности функционирования и соответствия установленным законам и регулированию. Внутренний контроль разрабатывается и внедряется с целью выявления бизнес-рисков, мешающих достижению любой из этих целей» [8].

С позиции системно-процессного подхода сформулируем понятие внутреннего контроля:

*Внутренний контроль – это система процессов по повышению вероятности (снижению рисков) того, что установленные цели компании будут достигнуты.*

Отличие данного определения от приведённых в международных и российских законодательных актах и научной литературе состоит в том, что в последних рассматривается внутренний контроль или как система, или как процесс. В то время как внутренний контроль представляет собой систему процессов, которые вытекают один из другого, осуществляются одновременно и непрерывно. В данном определении отражена роль внутреннего контроля в повышении результативности экономического субъекта (через снижение рисков).

Сущность внутреннего контроля компании раскрывается через его функции. Основными функциями внутреннего контроля является:

- оперативная – выявление нежелательных отклонений, предоставление своевременной, достоверной информации для принятия срочных решений. Позволяет мгновенно отреагировать на негативные внешние и внутренние факторы;
- защитная – обеспечение экономической безопасности в части сохранности ресурсов;
- информационная – обеспечение всех структурных подразделений информацией для принятия соответствующих решений, обеспечивающих нормальное функционирование контролируемого объекта;
- регулятивная – разработка предложений по устранению выявленных отклонений. Способствует коррекции действий, принимаемых решений, расширения «узких мест»;
- превентивная – предупреждение нежелательных отклонений и последствий тех или иных действий. Внутренний контроль призван не только выявить недостатки (факты мошенничества, хищений, злоупотреблений), но и способствовать их устранению и недопущению в дальнейшем;
- воспитательная – воспитание у сотрудников корпоративной культуры (неукоснительного соблюдения законности, чёткого исполнения своих обязанностей и т.д.) [25, с. 112-113].

Хотя предпосылки профессионального объединения внутренних аудиторов за рубежом были созданы в 50-х годах прошлого столетия (Международный Институт внутренних аудиторов основан в 1941 г. в США), внутренний аудит в России в современном понимании существует незначительный период времени (около 20 лет). Для России наличие в компании внутреннего аудита актуально в связи с тем, что собственники отошли от



непосредственного ведения дел, передав руководство наёмным управленцам [24, с. 127].

Недооценка внутреннего контроля и аудита зарубежными компаниями привела к банкротству многих из них. Финансовые скандалы в США и Западной Европе показали, что даже крупные компании, имеющие широкую известность, могут столкнуться с серьёзными проблемами и оказаться в жёстком кризисе из-за непрофессиональной работы аудиторских фирм. Эти обстоятельства вызвали более заинтересованные отношения собственников и руководства компаний к внутреннему аудиту и дали импульс к организации служб внутреннего аудита [24, с. 127]. Таким образом, кризис контроля инициирует руководство к созданию независимого органа внутреннего аудита путем выделения его из системы внутреннего контроля.

Приведем определение внутреннего аудита, которое даёт Международный Институт внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors): «Внутренний аудит есть деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности компании. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления» [25, с. 115].

Определение охватывает основные характеристики внутреннего аудита: независимость, объективность, совершенствование деятельности компании, предоставление гарантий и консультаций.

Под независимостью понимается организационная независимость, характеризующаяся в значительной степени уровнем подчинённости службы внутреннего аудита в компании. Объективность есть индивидуальное ка-

чество внутреннего аудитора, заключающееся в том, насколько внутренний аудитор беспристрастен в своих оценках и выводах [24, с. 127].

Основными функциями внутреннего аудита являются: контрольно-аналитическая, методологическая, консультационная, предоставление гарантий [25, с. 115]. Все функции взаимосвязанные и взаимодополняющие друг друга.

Контрольно-аналитическая функция – изучение контрольной среды; оценка адекватности и эффективности объекта проверки; оценка соблюдения нормативно-правовых актов и внутренних регламентов (стандартов, критериев и показателей); проверка наличия и сохранности активов; выявление резервов и предложение рекомендаций по минимизации возможных рисков. При аудите анализируются достигнутые показатели, характеризуется степень их отклонения от запланированных; в дальнейшем определяются причины возникновения существующих отклонений и разрабатываются мероприятия по использованию благоприятных факторов по преодолению негативных тенденций. Необходимо отметить, что целью выполнения контрольных функций является предоставление объективной и своевременной информации по направлениям, предусмотренным регламентами для совершенствования объекта проверки. Результатом контрольно-аналитической деятельности является аудиторское мнение или письменный отчет аудитора с указанием выявленных недостатков, нарушений и рекомендациями. В дальнейшем осуществляется мониторинг (обязательный контроль) за исполнением аудиторских рекомендаций.

Целью методологической функции внутреннего аудита является разработка и совершенствование методик проведения аудита объекта проверки. Результатом данной деятельности являются внутренние документы (стандарты и методики), адаптированные к изменениям внешней и внутренней среды функционирования компании.

Консультирование осуществляется по основным направлениям аудита: с целью совершенствования управления рисками повышения эффективности внутреннего контроля и корпоративного управления. Консультирование может осуществляться как в устной, так и в письменной форме (например, в виде отчёта) или в другом виде по соглашению с клиентом.

Целью предоставления гарантий является верификация предоставляемой отчётности и информации субъектам корпоративных отношений для совершенствования управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления [24, с. 127]. Результатом является заключение (выражение мнения аудитора) о достоверности объекта аудита. При дальнейшем проведении аудиторских мероприятий аудитор осуществляет обязательный контроль (мониторинг) за исполнением аудиторских рекомендаций.

Деятельность внутреннего аудита по предоставлению гарантий более важна для собственников и совета директоров. Получение консультаций более интересно руководящему персоналу и менеджменту компании.

Таким образом, результатом работы аудитора при выполнении различных функциональных обязанностей является предоставление объективной и своевременной информации в широком смысле для совершенствования управления [26, с. 403].

Систему внутреннего аудита можно охарактеризовать через следующие элементы:

- цель внутреннего аудита;
- контролирующие субъекты;
- контролируемые субъекты;
- объекты внутреннего аудита;
- предмет внутреннего аудита;
- механизм аудита [26, с. 402].

Главная цель внутреннего аудита – совершенствование деятельности компании на основе предоставления достоверной и своевременной корпоративной информации:

- собственникам (инвесторам) – о деятельности корпорации;
- совету директоров – о деятельности менеджмента компании по достижению стратегических целей корпорации;
- менеджменту – о соблюдении работниками стандартов ведения бизнеса.

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (МПСВА) определяют внутренний аудит с точки зрения функционального подхода по трем направлениям: в части контроля - оценка эффективности системы внутреннего контроля; в части управления рисками – оценка эффективности управления рисками; в части корпоративного управления – оценка эффективности корпоративного управления. Соответственно, целями внутреннего аудита по данным направлениям являются: качественное функционирование системы внутреннего контроля; совершенствование процессов управления рисками; повышение результативности и рекомендации по совершенствованию корпоративного управления.

Субъекты контроля можно разделить на контролирующие и контролируемые. Взаимоотношения между ними обусловлены отношениями подчинённости. Объект аудита – объект, воспринимающий контрольное воздействие в соответствии с его целями.

Контролирующим субъектом является юридическое или физическое лицо, осуществляющее контроль. В качестве контролирующего субъекта может быть выступать любой контрольный орган:

- 1) ревизионная комиссия;
- 2) комитет по аудиту при совете директоров;
- 3) контрольная служба;
- 4) служба внутреннего аудита [26, с. 403].

В компании могут быть и другие службы контроля и аудита. «Наличие одной формы контроля не означает ненужности в других. Например, в компании могут сочетаться различные варианты: комитет аудита при совете директоров, ревизионная комиссия (в соответствии с законом об акционерных обществах) и служба внутреннего аудита [25, с. 113].

Ревизионная комиссия подотчетна высшему органу управления – общему собранию акционеров. Объектом аудита является финансово-хозяйственная деятельность компании с точки зрения интересов акционеров [26, с. 404]. Общему собранию акционеров данный орган готовит отчет о финансово-хозяйственной деятельности.

Для обеспечения контроля совета директоров за деятельностью компании при нём создается комитет по аудиту. Для выполнения своих функций совет директоров нуждается в объективном источнике информации о состоянии дел в компании. Объектом аудита являются системы внутреннего аудита и корпоративного управления, финансовая и нефинансовая отчетность и соответствие деятельности компании её стратегическим целям. Комитет по аудиту предоставляет своевременную и достоверную информации совету директоров для принятия стратегических решений.

Контрольная служба подчиняется высшему исполнительному руководству. Целью данной службы является недопущение неэффективного использования ресурсов, выявление и предотвращение злоупотреблений. Объектом контроля является использование ресурсов и активов, выявление и предотвращение злоупотреблений. При оценке деятельности контролируемых субъектов проверяется законность и правильность действий должностных лиц при осуществлении операций в соответствии с их функциональными обязанностями [26, с. 404].

Решение об образовании службы внутреннего аудита в компании принимают собственники или исполнительное руководство компании при

условии делегирования соответствующего полномочия со стороны собственников. При решении учитывают следующие факторы для компании:

- разделение функции владения и управления;
- размеры и структурная разветвлённость;
- уровень рисков, присущих деятельности компании;
- зрелость контрольной среды [24, с. 127].

Объектом аудита являются внутренний аудит надёжности и эффективности системы внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

Служба внутреннего аудита оценивает выполнение законодательства, нормативно-правовых и локальных актов, существующую практику корпоративного управления, соблюдение и защиту прав субъектов корпоративных отношений, результативность руководства, выполнение критериев и показателей субъектами корпоративных отношений, информационную прозрачность, надёжность системы внутреннего контроля и органов контроля, социальную ответственность бизнеса.

Внутренний аудит является признаком качественного корпоративного управления, и большинство крупных корпораций имеет в своём составе службу внутреннего аудита. Кроме того, обязательным условием для внесения акций компаний в котированные списки крупнейших фондовых бирж является наличие службы внутреннего аудита.

Кроме организационных форм контроля, по характеру подчинённости можно выделить структурно-функциональный контроль. К контролирующим субъектам могут быть отнесены органы управления и (или) должностные лица корпорации, которые в силу возложенных на них полномочий, являясь стороной управленческих отношений, осуществляют целенаправленные воздействия на объект контроля.

Данная форма контроля предусматривает разработку специалистами компании (возможно с консультантами и внешними аудиторами) комплекса нормативных документов, регламентирующих порядок взаимодействия её структурных единиц и руководителей в области проведения контрольных мероприятий, составления документации по их результату, а также подготовке решений по устранению выявленных недостатков и контроля над их реализацией [19, с. 16-17].

При этом виде контроля осуществляется сплошное системное наблюдение за сохранностью и эффективным использованием всех видов материальных, финансовых и трудовых ресурсов на основе указаний и распоряжений руководства, проводятся проверки, по результатам которых принимаются решения, касающиеся тех или иных направлений деятельности компании.

Контролируемые субъекты (кого контролируют) – это юридические и физические лица (субъекты корпоративных отношений), подлежащие контролю [26, с. 403].

Предмет внутреннего аудита – наличие, состояние и (или) действие управляемого процесса. Так, фактическое состояние и аспекты функционирования исследуемого процесса – предметы внутреннего аудита.

Следует различать контроль системы объектов в целом – всей корпорации и её подсистем, а также отдельных объектов. Внутренний аудит корпоративного управления целесообразно рассматривать с точки зрения участия и по значимости влияния отдельных субъектов корпоративных отношений.

«Образующим» элементом системы внутреннего контроля и аудита является организационно-экономический механизм контроля, который обеспечивает непосредственное проведение контроля. Он, в свою очередь,

состоит из компонентов, позволяющих реализовать функцию контроля [26, с. 404].

Организационно-экономический механизм внутреннего аудита включает тесно взаимодействующие и взаимодополняющие элементы и должен включать, кроме пяти предлагаемых элементов методики COSO, еще и регламентацию, итого – шесть следующих элементов: 1) контрольная среда; 2) оценка рисков; 3) контрольные процедуры; 4) информационная среда; 5) регламентация; 6) мониторинг (Рисунок 1).

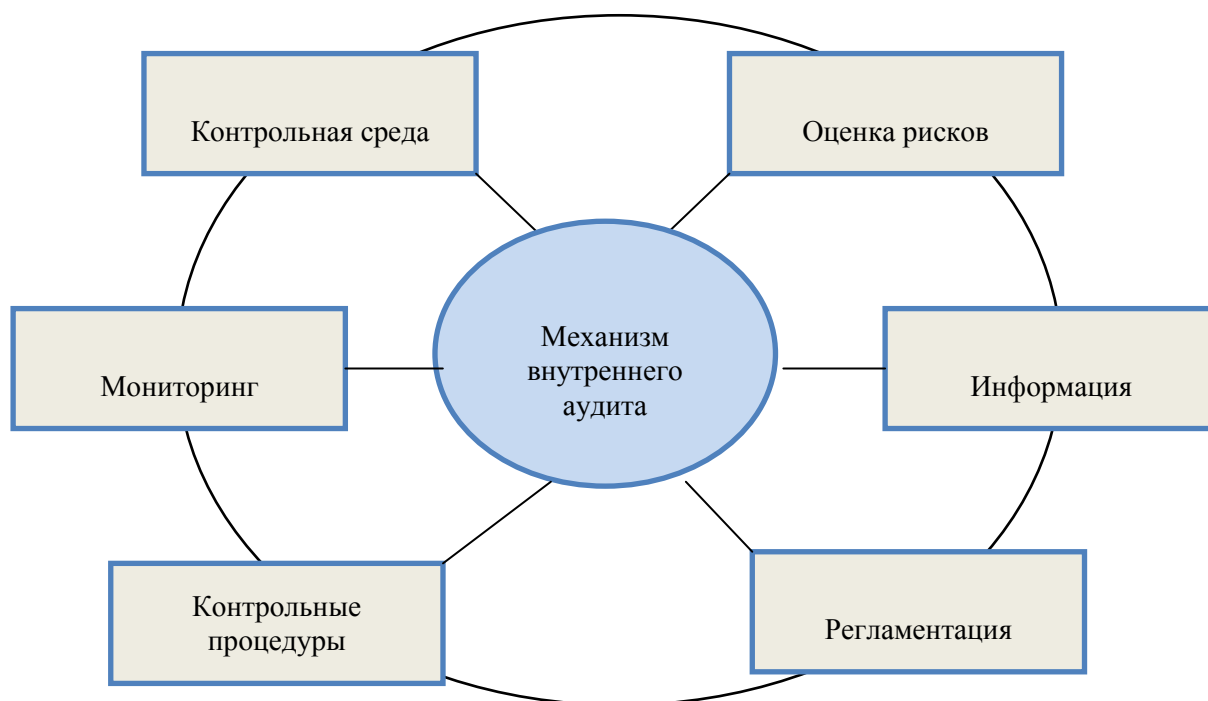


Рисунок 1. Система элементов организационно-экономического механизма внутреннего контроля и аудита [39, с. 1]

В соответствии со стандартами Международного института внутренних аудиторов уточним определение внутреннего аудита:

*Внутренний аудит – это комплекс контрольно–аналитических процедур по независимой, объективной оценке и верификации объекта аудита в целях предоставления достоверной и своевременной информации субъектам корпоративных отношений, способствующей повышению эффек-*



*тивности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.*

Определение уточняет деятельность внутреннего аудита как комплекса контрольно-аналитических процедур, определяет цели и направления их достижений.

Внутренний аудит становится важным инструментом корпоративного управления, так как ориентирован на перспективу, то есть проводит анализ будущих событий, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности компании [25, с. 116].

Деятельность систем внутреннего контроля и аудита должна быть сконцентрирована не столько на проверках выполнения идущих «сверху» оперативных команд, сколько на стратегическом контроле соблюдения принятых прогрессивных стандартов (рациональных норм, правил, процедур) корпоративного управления. Указанные стандарты в обязательном порядке должны учитывать передовой (отечественный, зарубежный) опыт корпоративного управления, «реализовывать стратегию деятельности корпорации» [31, с. 80].

## **1.2. Структура процесса внутреннего аудита корпоративного управления**

При проведении внутреннего аудита определяется последовательность и содержание комплекса контрольно-аналитических процедур по сбору, оценке и анализу информации о проверяемом объекте с целью выражения мнения аудитора о степени эффективности его функционирования и надежности объекта проверки.

В составе участников корпоративных отношений различные группы субъектов с наличием различных преследуемых целей. Аудитор учитывает интересы собственников корпорации с подразделением на группы, стре-

мящихся получать доходы и желающих осуществлять контроль за деятельностью корпорации. Аудиторская проверка направлена на предупреждение конфликта между целями и интересами различных групп участников, способствуя формированию устойчивой, оптимальной модели корпоративной структуры с учетом согласованности интересов субъектов, в том числе по инвестиционной стратегии. Нередко именно позиция группы субъектов, доминирующих по степени влияния на деятельность корпорации, нередко является ключевой в определении целей проведения аудита и поставленных задач в процессе аудиторской проверки.

Осуществить полноценную оценку эффективности корпоративного управления возможно только аудитору на основании поставленных целей, плана и программы по проведению аудиторской проверки. Процесс проведения внутреннего аудита корпоративного управления представлен на рисунке 2 [28, с. 59 - 60].

*Определение стандартов аудиторской деятельности и нормативов, критериев и их показателей по предмету и объекту аудита* является необходимым этапом для возможности проведения аудиторской проверки. Для оценки эффективности объекта аудита должны быть определены критерии идеальной модели (эталона) корпоративного управления («как должно быть»), путем их регламентации и доведения до субъектов корпоративных отношений.

На этапе *«Инициирование проведения процесса аудита и осуществление предварительного обследования объекта аудита»* собирается фактическая информация о предмете и объекте аудита [28, с. 59].

С этой целью предварительно оцениваются: стоимость капитала; фактическое финансовое и инвестиционное состояние корпорации; структура капитала, происходившие в ней изменения; фактическое состояние баланса интересов групп субъектов; анализ внешних и внутренних факто-

ров воздействия на деятельность компании; выявляются проблемы, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы; определяются доли влияния субъектов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность корпоративного управления, их цели; значимость для данных групп субъектов контроля и аудита.

Осуществляются анализ системы оценки экономичности процесса аудита, оценка риска, присущего аудиторскому процессу. Получение информации об исходном состоянии объекта осуществляется на основе внешних (публичных) и внутренних источников (интернет-сайта; сообщений в интернете, периодической печати; уставных документов; корпоративных отчетов; финансовой отчетности и прочих сведений) и путем формирования запросов.

Результат данного обследования – принятие решения о дальнейшем проведении аудиторской проверки или доведение до лица, инициировавшего данную проверку, мнения аудитора о нецелесообразности её проведения. Решение об отказе аудита принимается иницилирующим субъектом в случаях существенного изменения структуры изучаемого объекта на момент проведения проверки, а также неэкономичности процесса аудита в связи с тем, что риски объекта проверки не существенны [28, с. 60-61].

На этапе *«Планирование аудита»* плановая проверка осуществляется на основании графика проведения внутренних проверок за год, а внеплановая инициируется руководителем службы внутреннего аудита. Далее составляются задание на аудит, план и программа проведения аудита на основании выбора приоритетности критериев и их показателей (регламентируемых в нормативно-правовых документах и стандартах) с учетом влияния внешних и внутренних факторов на деятельность корпоративного управления.

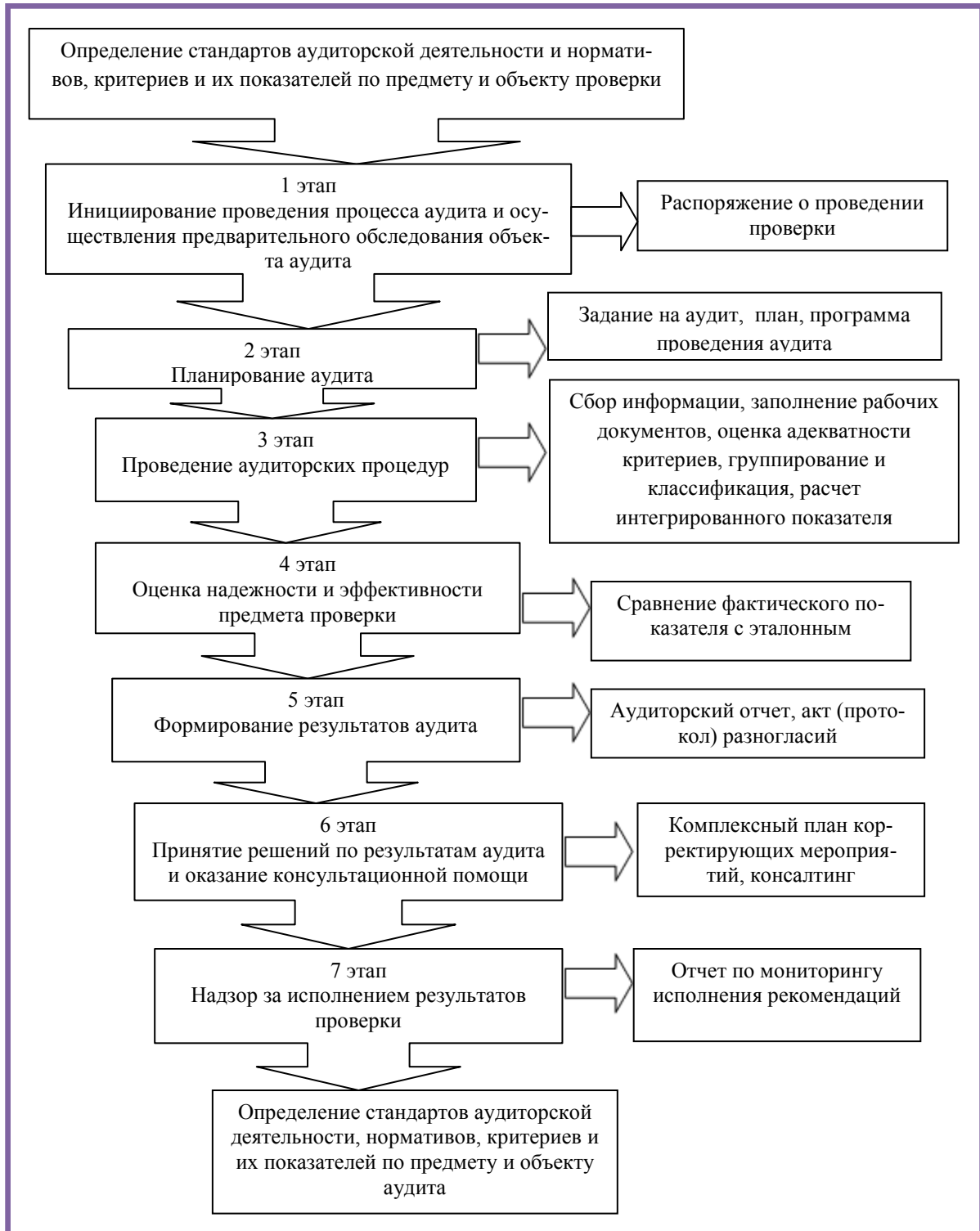


Рисунок 2. Процесс внутреннего аудита системы корпоративных отношений [28, с. 60]

Далее определяется способ проверки, уточняются сроки и график проведения проверки, формируется фактическая схема проведения проверки с указанием существующих контрольных процедур; определяется

потребность в привлечении аудиторов (экспертов) с учетом уровня их компетентности и профессионализма.

Выбор аудитором проверяемых критериев и показателей определяется уровнем существенности на фоне других, с учетом мнения собственников и руководства, факторов, влияющих на вариацию их в аудируемом периоде, наиболее приемлемого подхода к проведению их проверки [28, с. 61].

На этапе «*Проведение аудиторских процедур*» процесс прохождения внутреннего аудита объекта состоит из следующих стадий:

- обоснование проверки объекта и его согласование с представителями субъекта;
- анализ нормативно-правовой базы и стандартов, регулирующих все критерии и их показатели;
- сбор информации по элементам выборки;
- осуществление механизма оценки эффективности объекта проверки, в том числе:
  - заполнение рабочих документов аудитора, в которых оценивается уровень эффективности элементов выборки;
  - оценка адекватности критериев и их показателей путем группирования и классификации в сводную таблицу, расчёта их среднеарифметических величин и соизмерения достигнутых результатов с ожидаемыми;
  - расчёт интегрального показателя, который соотносится с одним из уровней шкалы, отражающей определенную степень практики корпоративного управления;
- сравнение оценочных результатов за текущий период с предыдущим периодом и оценка их динамики за ряд лет.

В начале проведения аудиторской проверки согласовывается мнение аудиторов и субъекта, инициирующего аудиторскую проверку, о целях предстоящей проверки и фактической организации процесса аудита. Анализируются корректирующие мероприятия по результатам предыдущей проверки (если она проводилась ранее).

Проводится оценка уровня регламентации нормативно-правовых документов и качества исполнения. Анализируется наличие нормативов (критериев и их показателей), осуществляется сравнение их исполнения с предъявляемыми требованиями. Проводится статистический анализ показателей за длительный период (3-5 лет).

При проведении аудиторских процедур осуществляется сбор и документирование информации с формированием рабочих документов аудитора. Информация должна быть существенной и обоснованной, обеспечивающей прочную базу для аудиторских доказательств. Аудитор при сборе информации знакомится с имеющимися регламентами, осуществляет запрос на получение разъяснений, наблюдает и анализирует; при документировании – тестирует или анкетировывает предмет проверки, составляет блок-схемы модели.

Анкетирование является одной из основных процедур, позволяющей протестировать эффективность функционирования объекта проверки и осуществляемой, как правило, выборочным методом с учетом приоритетов элементов выборки. Объем выборки должен обеспечить достаточную уверенность аудитора в том, что выводы, сделанные им на основе анализа критериев и их показателей, будут приемлемы для всего объема данных осуществлённой выборки (генеральной совокупности). Определяются результаты проделанных шагов. Проводится документирование всех выявленных недостатков, анализируется их существенность. При подтверждении существенных недостатков определяются их причины и последствия

их влияния. Руководителем группы и/или службы (контролером качества) осуществляется контроль за качеством исполнения аудиторских процедур путем сравнения с предъявляемыми требованиями, раскрытыми в аудиторских стандартах (положениях).

Получение информации осуществляется на основании интервью с акционерами и инвесторами (их представителями), руководством (исполнительным или членами правления, советом директоров) для понимания целей и интересов субъектов корпоративных отношений, их взаимосвязей в системе корпоративного управления. Проводятся интервью и с другими представителями субъектов – персоналом, контрагентами (покупатели, поставщики, клиенты), контролирующих органов и пр.

Таким образом, основной задачей данного этапа является оценка критериев и показателей корпоративных отношений для выявления и отслеживания рисков, приводящих к конфликту корпоративных интересов, а также разработки рекомендаций по их устранению [28, с. 61-62].

На этапе *«Оценка надежности и эффективности предмета проверки»* оценивается структура корпоративных отношений на соответствие путем соизмерения фактической модели с эталоном (идеальной моделью). Для этих целей необходимо сравнить достигнутый интегрированный показатель («как есть») с эталонным критерием («как надо»). Осуществляется поиск «лучшей практики» (бенчмаркинг). По результатам оценки осуществляется сравнение итоговой оценки корпорации на фоне других субъектов рынка.

По результатам аналитических процедур исследуются отклонения от ожидаемых закономерностей и взаимосвязей. В случае, если данные отклонения отличаются от предполагаемых величин, то осуществляется исследование данных отклонений, а при необходимости производятся дополнительные аудиторские процедуры. При получении дополнительной

информации она сравнивается и анализируется с помощью существующих аудиторских доказательств. В итоге аудитор или получает достаточные аудиторские доказательства для предварительного выражения своего мнения (гарантий) или проводит другие процедуры для получения полной доказательной базы и формирования предварительного аудиторского мнения по результатам проведенного аудита [28, с. 62].

На этапе «*Формирование результатов аудита*» вырабатываются предложения по оптимизации действующей модели, а также оказывается помощь в построении оптимальной структуры корпоративных отношений. Обобщаются результаты аудита, итоговые заключения, рекомендации по совершенствованию объекта проверки.

Предлагаемые рекомендации должны быть направлены на:

- повышение качества деятельности структуры корпоративных отношений, если существующая модель эффективна, но существуют незначительные отклонения при её реализации;
- внесение отдельных критериев и их показателей в практику, если данные нормы не предусмотрены действующими регламентами, но эффективно используются в их функционировании;
- выявление критериев и их показателей, не регламентированных в нормативно-правовой документации; предоставление рекомендаций по их разработке и помощь по внедрению в систему корпоративных отношений.

Полученные результаты на основании проведенных процедур, собранных аудиторских доказательств и сформированного мнения аудитора о надежности и эффективности объекта проверки, находят отражение в информации аудитора.



В отчете аудитора должна раскрываться следующая информация: цель, объект и предмет; состав группы аудиторов; сроки проведения проверки; описание включенных в аудиторскую выборку существенных критериев и их показателей; оценка значимости их для субъектов корпоративных отношений, их соответствие необходимым нормативам; выводы о существенных недостатках; рекомендации по устранению причин и снижению последствий; выработка рекомендаций для разработки комплексного плана по совершенствованию практики корпоративного управления.

Целями составления итогового отчёта является извещение субъектов о проблемах и существующих рисках; оценка объекта проверки; предложения, рекомендации по совершенствованию объекта проверки (в случаях отклонения достигнутых результатов от действующих нормативов); выводы и итоговые заключения.

Проект отчёта предоставляется на согласование субъекту, инициирующего аудиторскую проверку. В случае разногласий составляется «Протокол разногласий по результатам аудита», а в случае согласия с информацией и выводами согласовывается «План корректирующих мероприятий по результатам аудита». В случае различия достигнутых результатов с допустимыми значениями объект проверки должен подлежать корректировке.

Итоговым документом аудиторской проверки является аудиторский отчет с заключением об эффективности корпоративного управления. Основные цели составления отчета – извещение руководства и собственников о важнейших проблемах; оценка качества корпоративного управления; рекомендации по совершенствованию корпоративных отношений.

На основе отчёта аудитора по повышению уровня корпоративного управления может быть сформирован комплексный план по формированию оптимальной модели корпоративных отношений [28, с. 62-63].

На этапе *«Принятие решений по результатам аудита и оказание консультационной помощи»* выполняется работа с материалами и выводами аудиторов после утверждения аудиторского отчета. Информация по результатам аудита накапливается, обобщается и систематизируется. Проведение процесса аудита в соответствии с разработанной моделью, с предоставлением обоснованных результатов проверки субъектам корпоративных отношений, позволит им принимать обоснованные решения.

По результатам проведенного аудита или предоставленного специального задания аудиторы могут осуществлять консультирование.

На этапе *«Надзор за исполнением результатов проверки»* осуществляется мониторинг мероприятий по результатам аудита. Аудитор может необязательно использовать все описанные контрольные модули. Контрольные действия зависят от поставленных целей, стратегических и тактических задач.

*Определение стандартов аудиторской деятельности, нормативов, критериев и их показателей по предмету и объекту аудита* – заключительный этап после проведения процесса аудита.

На основании проведенного аудита, с одной стороны, субъект, инициирующий проверку, может принять решение по оптимизации объекта проверки и/или пересмотру нормативов, принятых критериев и их показателей (в случае их несоответствия существующей практике корпоративного управления); с другой стороны, аудиторами могут вноситься во внутренние стандарты и положения, регулирующие процесс аудита, необходимые корректировки для их совершенствования.

В дальнейшем каждой из сторон определяется оптимальный набор критериев и их показателей, которые необходимы для создания качественной системы функционирования как объекта аудиторской проверки, так и системы внутреннего аудита [28, с. 62-63].

## ГЛАВА 2. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Внутренний аудит соблюдения и защиты прав субъектов

Механизм корпоративного управления – это совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных организационно-экономических, нормативно-правовых, социальных элементов, тесно взаимодействующих между собой с целью влияния на конечный результат при соблюдении баланса интересов и защиты прав субъектов корпоративных отношений. При разработке механизма корпоративного управления важно понимание того, что его целью является результативность функционирования, выражаемая через индикаторы эффективности.

Аудит осуществляется на основе анализа, оценки, верификации и мониторинга уровня основных компонентов внешних и внутренних механизмов практики корпоративного управления, которые, взаимодействуя, эффективно дополняют друг друга. Так, улучшение эффективности внешних механизмов корпоративного управления, находящихся в компетенции законодательных структур государства и/или интегрированной экономической зоны, способствует увеличению капитализации фондового рынка в стране и созданию системной стоимости. Улучшение эффективности внутренних механизмов позволяет увеличить стоимость конкретной корпорации [37, с. 147].

Внешние механизмы в виде развитой законодательной базы и реальной возможности защиты прав субъектов корпоративной системы (например, через суды) способствуют совершенствованию внутренних механизмов корпоративных структур. Миноритарные акционеры будут чувствовать себя более защищенными, если будет развита судебная система по корпоративным делам, специализирующаяся на защите прав субъектов со

знанием корпоративных финансов и принципов оценки стоимости [37, с. 147].

*Внешний механизм корпоративного управления* включает в себя следующие механизмы: механизм развитости законодательства в области корпоративного управления в стране и практика его исполнения; механизм фондового рынка и сформированный внутри государства механизм финансовой несостоятельности (банкротства) и практики его применения [37, с. 148].

*Институционный механизм (развитость законодательства) в области корпоративного управления в стране и практика его исполнения.* «Система законодательного регулирования корпоративного управления в России представлена Гражданским кодексом, законами «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг», «О рынке ценных бумаг», «Об акционерных обществах», нормативными актами ФКЦБ, Минюста и прочим набором законов, положений и постановлений правительства.

Действующее российское законодательство нельзя назвать достаточным, так как оно не в полном объеме учитывает все элементы внутренней и внешней корпоративной среды и, несмотря на значительное усовершенствование, находится еще на стадии становления. Так, акционеры, обладающие пакетами акций разного размера, не равны, так как их права зависят от размера доли владения акциями. Права распределяются так:

- 1 % – доступ к реестру акционеров, подача исков в суд на управленцев за их действия, повлекшие убыток для компании;
- 2 % – выносить вопросы, решения и кандидатов на собрание акционеров;
- 10 % – созывать внеочередное собрание;

- 25 % – блокирующий пакет, даёт доступ к первичным бухгалтерским документам и протоколам коллегиального исполнительного органа;
- 75 % – право размещения, приобретения обществом собственных акций, определять их тип, права и количество, изменение уставных документов, ликвидация и реорганизация общества;
- 100 % – отсутствуют требования о сроках созыва собрания акционеров [30, с. 24].

В странах Европейского союза усиление защиты прав акционеров определено как ключевое направление развития законодательства о компаниях. Обеспечение эффективной и соразмерной защиты прав акционеров и третьих лиц должно быть в центре любого законодательства о компаниях. Прочная система защиты прав акционеров и третьих лиц, позволяющая достигнуть высокой степени доверия в деловых взаимоотношениях, является основным условием обеспечения эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Улучшение защиты прав акционеров должно основываться, прежде всего, на: а) предоставлении полной информации о том, какие права существуют и как они могут быть реализованы; б) совершенствовании средств, необходимых для эффективной реализации существующих прав [41]. Ключевой обязанностью законодательных и исполнительных органов является обеспечение функционирования такого механизма [37, с. 148].

При оценке внешних факторов воздействия на деятельность корпоративного управления аудитором анализируется развитость корпоративного законодательства страны и степень его исполнения. Принципы корпоративного управления ОЭСР указывают на необходимость соблюдения корпорациями законов тех стран, в которых они осуществляют деятельность [30, с. 24].

*Механизм фондового рынка.* Контроль финансового рынка чрезвычайно важен для развития экономики. Публичный рынок капитала является одним из сложных и хрупких механизмов гармонизации интересов самых различных участников рынка ценных бумаг (от инвесторов и эмитентов до регулирующих органов государственной власти), что обуславливает сложность мер и способов, применяемых для обеспечения его устойчивости.

Степень контроля финансового рынка, на котором размещены акции компаний, оказывает в той или иной степени влияние на повышение стоимости компании или прибыльности в краткосрочном периоде. В контексте контроля стоимость акционерного капитала и рыночная стоимость корпорации оцениваются с учетом установленных максимальных цен, которые покупатель готов заплатить за акции, и минимальных цен, по которым продавец может продать акции компании [37, с. 149].

Эффективность деятельности менеджеров корпорации оказывает значительное влияние на цену акций, позволяя осуществлять оценку результативности деятельности руководства на основе анализа динамики курса акций других аналогичных корпораций или относительно финансового рынка в целом. Это – практически неограниченный по возможностям метод контроля менеджмента со стороны акционеров. Несмотря на данный факт, рыночный мониторинг деятельности корпорации не панацея, так как существующие колебания котировок возможны также на рынке фиктивного капитала.

Для гарантий и подтверждения отчетности законодательно закреплен обязательный аудит организаций, являющихся профессиональными участниками рынка ценных бумаг [37, с. 149].

*Механизм финансовой несостоятельности (банкротства)* является наиболее жестким инструментом контроля для выполнения долговых обязательств.

Банкротство является, как правило, следствием совместного действия внутренних и внешних факторов. Исследователями выявлено, что в развитых странах с устойчивой политической и экономической системой в условиях рынка разорение субъектов хозяйствования на 1/3 связано с внешними факторами и на 2/3 с внутренними. В процессе изучения факторов определяются их влияние на характер кризисного развития корпорации, при этом оценивается частота, простота или сложность применения механизма финансовой несостоятельности (банкротства) банкротства страны, где осуществляется деятельность корпорации [27, с. 97].

Внешняя среда деятельности корпорации должна соответствовать нормам права, способствовать становлению прозрачных и эффективных рынков и четко определять распределение обязанностей между различными надзорными, регулируемыми и исполнительными органами в целях обеспечения эффективной структуры корпоративного управления.

Можно выделить следующие направления внутреннего аудита корпоративного управления, такие как: соблюдение и защита прав субъектов; полнота требований к основным фигурантам корпоративных отношений; раскрытие информации о деятельности корпорации и обеспечение ее достоверности, система внутреннего контроля и аудита (рисунок 3).

Внутренний аудит *соблюдения и защиты прав субъектов* проводится по следующим критериям:

- структура собственности;
- выполнение решений действующего законодательства, принципов и существующей практики корпоративного управления;
- непрерывность деятельности корпорации;

– соблюдение справедливости.

Для различных групп внешних и внутренних субъектов очень важна информация о структуре собственности – распределение её долей между мажоритарными и миноритарными акционерами, а также об акциях, принадлежащих совету директоров и высшему менеджменту.



Рисунок 3. Направления и критерии внутреннего аудита корпоративного управления



Для России характерна высокая концентрация собственности, которой присущи существенные недостатки формирования институциональной среды:

- слабая правовая защищенность акционеров в рамках национальной модели корпоративного управления;
- привлечение внешних административно-политических рычагов;
- наличие источников инвестиций, не предполагающих передачу контрольных функций.

Внутренний аудит *структуры собственности* включает следующие информационно – аналитические блоки: концентрация прав собственности; прозрачность структуры капитала, влияние собственников и отсутствие риска конфликтов между основными группами субъектов при различных моделях корпоративных отношений.

*Концентрация собственности* оказывает существенное влияние на деятельность корпорации. Проведенные многочисленные научные исследования свидетельствуют о том, что чем выше уровень экономического развития страны и более развита институциональная система, тем ниже уровень концентрации собственности.

То, что корпорацию контролируют два-три акционера, необязательно свидетельствует о низком качестве корпоративного управления, но инвесторы больше доверяют компании, имеющей большее число акционеров. Это связано с негативным фактором чрезмерного доминирующего влияния акционера (группы акционеров) на процесс принятия решения, что повышает вероятность ущемления прав миноритарных акционеров.

Оценка степени соблюдения интересов субъектов корпоративных отношений, прежде всего собственников, осуществляется с учетом анализа концентрации прав собственности, состояния и движения собственного капитала, поскольку акционеры, по сравнению с другими группами, в бо-

лее сильной степени оценивают акционерный капитал и определяют значимость долей в структуре собственности.

Аудитор оценивает состояние, движение и структуру собственного капитала на определенную дату; соответствие операций по учету собственного капитала действующему законодательству; наличие доступной информации о структуре собственности.

*Прозрачность структуры капитала.* Информационная прозрачность структуры собственности повышает права акционеров, степень защиты прав, а также привлекательность компании для различных категорий инвесторов.

Понятие «прозрачность информации» можно определить как ее доступность. Прозрачность структуры капитала для инвестора определяется следующими параметрами: доступность информации о составе реальных акционеров, о наиболее крупных владельцах контрольных пакетов акций; о числе акций, принадлежащих совету директоров и менеджменту; наличие блокирующих пакетов акций у портфельных инвесторов; наличие перекрестного владения акциями.

Национальные корпорации, в отличие от зарубежных, не полностью раскрывают информацию о структуре своего капитала. Так, зарубежные страны публикуют сведения об акционерах вплоть до конечного выгодоприобретателя, а российское законодательство раскрывает информацию об акционере, фигурирующем лице в реестре акционеров.

Корпорации составляют неполный список аффилированных лиц, содержащий только дочерние компании. Такая урезанная информация, в полном соответствии с законом, не дает правдивой картины о собственниках корпорации и их контроле над ней. Так, контрольный пакет акций (50%+ одна акция) дает право его владельцу осуществлять полный контроль над корпорацией. Наличие у собственника более 25% акций дает ему

возможность заблокировать решение собрания акционеров, то же относится к общему количеству акций, находящихся в собственности высшего менеджмента. Имея суммарный блокирующий пакет акций, топ-менеджеры могут сговориться и управлять в своих интересах. Аудиторам следует структуру собственности открывать до конечного собственника, особенно обращая внимание на акционеров, владеющих более 5% акций, менеджмента и аффилированных структур.

При подготовке программы аудиторской проверки необходимо учитывать интересы собственников корпорации с подразделением на группы, стремящихся получать доходы и желающих осуществлять контроль за деятельностью корпорации.

Аудитор оценивает доход, получаемый собственником от участия в данной компании. Доход состоит из суммы капитализированного дохода за счет роста цены акции и текущего дохода (суммы дивидендных выплат на вложенный капитал). Собственник желает получить общий доход выше, чем доход при равных условиях от вложения в акции аналогичных корпораций. Таким образом, при осуществлении анализа и оценки дохода, получаемого акционерами от деятельности корпорации, соответственно, оценивается и деятельность менеджеров, осуществляемая в интересах акционеров. Преимуществом такого подхода к оценке эффективности корпоративного управления является то, что качество работы менеджеров включает в себя не только профессионализм наемных управляющих, но и уровень ответственности действий менеджмента интересам собственников.

Аудитор, с точки зрения защиты интересов собственника в получении доходов, оценивает качество корпоративного управления, сравнивая доходы, полученные акционером от данной компании, с доходами, которые при равных условиях акционер мог бы получить от участия в других аналогичных компаниях.

Неотъемлемой частью экономических интересов являются интересы акционеров в установлении контроля над компанией. Если акционер не имеет достаточных прав контроля над деятельностью компании, то происходит эксплуатация доли данного акционера другим, обладающим более значительным контролем. Именно стремление к получению преимуществ перед другими (например, увеличение доли пакета акций) приводит к дополнительным вложениям и увеличению доли собственных средств в источниках финансирования корпорации.

*Влияние собственников.* Важной составляющей интересов собственников при участии в компании, помимо интересов в получении доходов, являются интересы в установлении контроля над деятельностью корпорации.

При аудите экономического контроля над корпорацией основных групп субъектов оцениваются цели, направления и уровень данного контроля. Так, направлениями экономического контроля могут быть: контроль над активами корпорации; контроль за финансовыми потоками; контроль за управлением (менеджментом) и др. Анализ целей основных контролируемых групп субъектов позволяет сформировать верные стратегические цели компании.

Контроль над активами корпорации заключается в возможности накладывать ограничения на движение активов, предоставлять в залог, продавать, передавать в аренду и осуществлять различные действия с активами корпорации, что позволяет собственнику получать дополнительный доход от данных операций. Контроль за финансовыми потоками включает в себя определение политики в области финансов, доступ к оперативной информации о движении денежных средств, что позволяет акционеру определять ценовую политику, осуществлять выбор партнеров компании и иметь возможность в соответствии со своими целями управлять доходами

компании. Контроль за менеджментом интересен собственникам с точки зрения возможности назначения топ-менеджмента.

Разные уровни концентрации собственности, соответственно, разные уровни контроля корпораций собственниками и, следовательно, принципиальные различия уровней защиты прав инвесторов (акционеров) формируют разные модели корпоративного управления в компаниях.

При высококонцентрированной структуре капитал сосредоточен в руках малой по составу группы инвесторов (банковские или иные финансовые институты, корпоративные собственники). При данной модели крупные акционеры, зная друг друга, в основном поддерживают с компанией отношения, выходящие за рамки финансовых инвестиций, что часто позволяет им скрывать информацию об аффилированных структурах и о несоблюдении процедур заключения сделок. Акционеры влияют на решения по важнейшим вопросам деятельности компании, тем самым осуществляя фактический контроль над компанией через формируемую систему переплетающихся директоратов. В данной системе инвесторы выбирают совет директоров, а через него менеджеров, подотчетных акционерам.

При наличии у менеджеров большой доли акций (нижнее значение должно составлять не менее 30%) снижается вероятность агентских конфликтов, и поглощение компании становится трудно реализуемо.

При расплывчатой структуре капитал сосредоточен между независимыми, несвязанными с корпорацией отношениями участия, индивидуальными и институциональными инвесторами. Индивидуальные инвесторы меньше реагируют на изменение биржевой конъюнктуры, чем крупные держатели акции. Данная группа инвесторов значительно формирует благоприятный инвестиционный климат страны, и, следовательно, повышает устойчивость финансовых рынков. В данной модели финансирование деятельности корпорации определяется незначительностью заемных средств,

зависимостью от конъюнктуры финансовых рынков. В ней наиболее ярко выражено разделение собственности, контролируемой деятельности корпорации и полномочий управления. При значительной доле акций данной группы акционеров в акционерном капитале менеджмент оказывает давление и лоббирование своих интересов при принятии важных, стратегических решений в высших органах управления (совете директоров). Именно данная группа инвесторов особо нуждается в нормативно-законодательной защите своих интересов и эффективной системе корпоративного контроля и внутреннего аудита.

При высококонцентрированной структуре капитала аудитор оценивает следующие риски:

- конфликтов между внешними акционерами (аутсайдерами) и внутренними акционерами (инсайдерами);
- конфликтов между крупными акционерами (мажоритарными) и мелкими (миноритарными) акционерами;
- конфликтов между акционерами и сторонними «инициаторами недружественных поглощений»;
- консолидации акций, направленной на вымывание миноритарных акционеров;
- дополнительного выпуска акций, размещение которых ведется среди ограниченного круга (преимущественно мажоритарных акционеров), и оплата которых осуществляется по ценам ниже рыночных, поскольку они не имеют достаточную потребительскую стоимость для данной компании.

При корпоративном контроле менеджмента над деятельностью корпорации аудитор оценивает следующие риски:

- конфликтов менеджмента и акционеров;

- добросовестности действий менеджеров в эффективности управления компанией, попытки подрыва финансового состояния и конкурентоспособности компании;
- интересов по поводу использования прибыли компании и получения дивидендов;
- продажи крупных пакетов акций без необходимых процедур согласования с акционерами;
- дополнительной эмиссии на сумму выкупа превышающую уставный капитал или без предоставления права преимущественного выкупа акционерам;
- проведения срочной реорганизации (например, преобразования в другую форму собственности);
- вывода активов на неподконтрольные акционерам компании или путем реорганизации;
- снижения стоимости компании (например, за счет сдачи некоторых объектов в аренду, продажи части активов, покупки проблемных активов и пассивов, размещения активов в залог).

При расплывчатой структуре капитала аудитор оценивает следующие риски:

- конфликтов между внутренними акционерами (инсайдерами) и внешними акционерами (аутсайдерами);
- конфликтов между акционерами и менеджментом (без акций или с небольшим пакетом);
- наличия блокирующих пакетов акций у портфельных инвесторов;
- нарушения норм законодательства и процедур корпоративного права;
- возможности выкупа акций и избавления от миноритариев;
- размывания пакетов акций с целью получения контрольного пакета группой аффилированных лиц [27, с. 98];

- выплаты отступного или побуждения выкупа у акционеров (миноритариев), принадлежащих им пакетов акций по цене выше их рыночной стоимости (для прекращения конфликта).

Внутренний аудит *выполнения решений действующего законодательства, принципов и существующей практики корпоративного управления* включает следующие информационно – аналитические блоки: защита прав владельцев акций по данным реестра акционеров; отсутствие рисков размывания капитала; соблюдение порядка проведения эмиссий ценных бумаг (акций); отсутствие рисков косвенного давления на менеджмент и акционеров; отсутствие рисков возможных фактов слияния, поглощения и выкупа долговым финансированием; отсутствие риска возможного вывода активов (степень добросовестности; отсутствие негативных рисков по осуществляемым сделкам между аффилированными лицами); соблюдение прав акционеров при разработке, утверждении и соблюдении дивидендной политики [30, с. 24].

Соответствие четкого правового поля в интересах всех участников корпоративных отношений и соответствие процедур внутри корпорации требованиям действующего законодательства являются обязательной частью аудиторской деятельности [30, с. 24].

Кодекс корпоративного поведения, рекомендованный российским корпорациям, имеющим доступ к публичным рынкам капитала или стремящимся его получить, отразил добровольность исполнения данных рекомендаций для развития регулирования корпоративного управления. Данные нормы не имеют статуса обязательного исполнения. В годовом отчете перед акционерами отмечается, следует ли компания всем или отдельным рекомендациям кодекса, если нет, то называются причины неприменения данных рекомендаций. Отношение к кодексу корпоративного управления в компаниях должно быть не как к внешнему публичному документу, цель



которого - создание имиджа компании с хорошим корпоративным управлением, а как к рабочему инструменту для обеспечения качества этого управления [6].

При внутреннем аудите осуществляется проверка реализации общих стратегических целей корпорации на основании соблюдения действующего законодательства, кодекса корпоративного управления, внутренних стандартов и отчетности. Проверяются: наличие единой информационно-методической базы корпоративного управления; формирование и соблюдение единых стандартов организации бизнес-планирования и бюджетного процесса; наличие стандартов профессиональной деятельности членов советов директоров, ревизионных комиссий; создание единой системы отчетности [30, с. 24].

*Защита прав владельцев акций по данным реестра акционеров.* Механизм корпоративного управления начинает функционировать с момента формирования реестра акционеров, который представляет собой свод данных о составе участников на каждую конкретную дату, обеспечивая возможность их идентификации. Регистратор компании, занимающийся ведением реестра акционеров, должен быть независим от корпорации и акционеров, их аффилированных лиц, филиалов и дочерних обществ.

При аудите проверяется обязательность, обоснованность, достоверность, последовательность, конфиденциальность и безопасность ведения реестра.

Реестр должен быть в любом акционерном обществе, даже состоящем из одного акционера. Внесение любых записей в реестр должно осуществляться только на основании соответствующих документов в порядке и в сроки, предусмотренные законодательством. Обязательно правильное отражение в реестре данных, должна быть логическая и хронологическая последовательность внесения записей, недопустимость искажений и вне-

сения записей «задним числом». Обеспечение физической сохранности реестра должно быть гарантировано и доступ к информации реестра неуполномоченных лиц ограничен. Меры по защите персональных данных осуществляются в соответствии с законодательством.

Аудит правильности ведения реестра акционеров – это подробный сбор документов и сведений о реестре акционеров, анализ предоставленных документов, сведений, выявление ошибок, связанных с ведением реестра. При этом обращается особое внимание на надежные методы регистрации права собственности. Только после внесения в реестр акционер может осуществлять все предусмотренные законодательством права и участвовать в управлении корпорацией.

Даётся оценка своевременности внесения данных в реестр акционеров о составе участников на каждую конкретную дату, сведения о зарегистрированных акционерах, категориях (типах) и количестве акций. На основании данных реестра аудитор проверяет, как защищены права акционеров, включая полноту и правильность составленных списков лиц, участвующих в общих собраниях; списки лиц, имеющих право на приобретение эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, и дополнительных акций; наличие ограничений [30, с. 24].

Акционер имеет право самостоятельно определить, кому и как продавать принадлежащие ему акции. Корпорация должна обеспечивать свободу выбора покупателя, не ограничивая права акционера учредительными документами или существующими соглашениями.

Международная практика корпоративного управления негативно относится к любому ограничению прав на распоряжение акционерами своими акциями. Нередко основные акционеры принимают решения о заключении соглашений, накладывающих на их участников обязательства по соблюдению определённых процедур при сделках с их акциями. Такие со-

глашения нередко заключаются между акционерами не только закрытых, но и между основными акционерами открытых компаний, акции которых котируются на бирже. Основные акционеры могут принять решение о заключении соглашения между ними, которое бы предотвратило утрату ими контроля над компанией, определить круг вопросов по принятию решений, по которым требуется согласие всех участников основной группы акционеров или их подавляющего большинства. По результатам аудита корпоративного управления оценивается вероятность расхождений в интересах собственников по ключевым вопросам управления корпорацией или возникновения у кого-то из членов группы основных акционеров желания продать свои акции [30, с. 26].

Внутренний аудитор оценивает соблюдение в соответствии с действующим законодательством своевременность и правильность внесения вкладов акционеров при приобретении акций, а также соблюдение прав акционеров по свободному и быстрому отчуждению или передаче принадлежащих им акций.

Анализируется наличие механизмов, не позволяющих отдельным акционерам получать степень контроля, несоизмеримую с принадлежащей им долей акций, одним из которых является наличие перекрёстного владения акциями, предоставляя возможность крупному акционеру и менеджеру (исполнительному руководству), получить влияние на принятии решений, непропорционально объему прямого владения акций [30, с. 26].

Выясняется наличие мер по противодействию размыванию капитала (обесцениванию), а также продажи акций по заниженным ценам.

*Риск возможного размывания капитала* осуществляется по группе следующих рисков:

- продажа достаточно крупных пакетов акций без проведения процедуры согласования и получения одобрения со стороны акционеров;

- размывание пакетов акций для получения контрольного пакета группой аффилированных лиц;
- осуществление консолидации акций с образованием дробной части акций, направленной на вымывание мелких акционеров [27, с. 98].

*Соблюдение порядка проведения эмиссий ценных бумаг.* Очень важно оценить риски действий со стороны корпорации, приводящие к нарушению голосующих прав акционеров путём размывания акционерного капитала в результате необоснованного проведения дополнительной эмиссии акций.

Процесс проведения эмиссий ценных бумаг (особенно акций) необходимо обеспечивать понятным и прозрачным для акционеров. Проверяется соблюдение прав акционеров на принятие решений, на получение достаточной информации о выпуске дополнительных ценных бумаг (акций): сроки и раскрытие полной информации на каждом из этапов эмиссии (полное и сокращенное название эмитента, местонахождение, адрес размещения информации, и/или страницы интернета, а и/или название периодических печатных изданий), включая форму сообщения решения общим собранием или советом директоров о выпуске ценных бумаг (пять дней – в печатных средствах массовой информации, три дня – в интернете, один день - на раскрытие в информационном агентстве); раскрытие сведений о круге лиц, среди которых предполагается провести размещение акций (ценных бумаг), и условиях их размещения; о цене размещения или порядке её определения; раскрытие информации о завершении размещения ценных бумаг (акций) [30, с. 26].

Оцениваются методы *косвенного давления на менеджмент* и акционеров путем возбуждения в отношении корпорации процедуры банкротства; публикации отрицательной информации; давления на её поставщиков, кредиторов; скупки долгов; использования «административного ресурса»;

возбуждения судебных и разного рода исков в целом к компании и в отношении субъектов (руководства, менеджмента, работников) [30, с. 26].

*Риск возможных фактов слияния, поглощения и выкупа долговым финансированием.* Процесс «слияния» – финансовое соглашение, приводящее к объединению нескольких компаний в одну в основном с сохранением состава собственников и их прав. Процесс «поглощения» заключается в покупке контрольного пакета акций одной компанией другой. Акционеры, неудовлетворенные результатами деятельности корпорации, могут свободно продать свои акции. В результате массового сброса акций падает их курсовая стоимость, что позволит другим компаниям приобрести их и получить контроль над компанией. Под «недружественным поглощением» понимаются агрессивные действия по приобретению без согласия руководства контрольного пакета акций корпорации. В результате существенно изменяется состав акционеров, персональный состав совета директоров, топ-менеджмента, меняется политика и основные направления деятельности корпорации. При достаточно развитом уровне фондового рынка угроза поглощения является эффективным механизмом корпоративного управления. Так, даже при отсутствии эффективного контроля со стороны акционеров, данная угроза заставляет руководство действовать в интересах своих собственников и добиваться достаточно высокой курсовой стоимости акций.

Аудитор определяет степень защиты прав акционеров и основных групп субъектов в учредительных документах. О высокой степени защиты акционеров свидетельствуют требования в уставе: высокий уровень необходимых голосов для решения вопросов поглощения и слияния (до 95%); ограничение и/или порядок приобретения лицом или группой аффилированных лиц (более 30% акций) и обязанность об уведомлении о своих намерениях не менее чем за 30 дней до сделки; отсутствие установленных

ограничений на участие в капитале, в совете директоров и в приобретении акционерами количества и/или суммарной номинальной стоимости акций; раскрытие расширенного перечня сделок, принимаемых по процедуре для крупных сделок; запрет на выплату очень высокой компенсации при досрочном расторжении контракта с топ-менеджерами.

Устав компании должен обеспечивать соблюдение прав и запрет на ухудшение по сравнению с существующим положения акционеров, членов совета директоров, исполнительных органов (членов этих органов), работников при реорганизации (поглощении) и/или продаже крупных пакетов акций. Учредительные документы, защищая права субъектов, закрепляют привлечение независимого оценщика для оценки рыночной стоимости акций; обязывают соблюдать порядок предложений по продаже акций (эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции) в первую очередь акционерам компании.

Проводятся аудиторские процедуры по выявлению «недружественного поглощения» компании, в ходе которых:

- выявляются факты прямого обращения к акционерам о продаже принадлежащих им акций;
- определяется конечный приобретатель и цель приобретения акций;
- выявляется количество объявленных, но не выпущенных акций;
- оценивается наличие возможности приобретения у акционеров контрольного пакета акций (агрессивная скупка акций) без согласия менеджеров;
- определяется возможность встречной скупки акций (например, эмитент организует покупку акций дочерней компанией, дружественным акционером или инвестором);
- оценивается вероятность проведения дополнительной эмиссии ценных бумаг (например, путем закрытой переписки и принятием решения о

размещении ценных бумаг менее 75% голосовавших акционеров) [30, с. 27].

*Риск возможного вывода активов.* Очень важно выяснить возможное обособление стратегических активов корпорации путем их вывода на неподконтрольные собственникам компании.

Степень возможности вывода активов определяется следующими критериями: степенью добросовестности (деловой репутации); отсутствием зависимости от использования механизма офшора; отсутствием зависимости от использования аффилированных компаний; отсутствием схем трансфертного ценообразования (в случае их наличия – прозрачностью данных схем).

Оценка деятельности юридического лица с точки зрения его деловых качеств может осуществляться с применением как качественных, так и количественных показателей. Так, в экономической практике при учёте нематериальных активов количественным показателем является стоимостная оценка деловой репутации («гудвилл»).

Качество корпоративного управления влияет на стоимость корпорации и может предусматривать премию владельцам акций, добавленной к ставке дисконтирования по сравнению с другими инструментами (например, облигациями). Значение этой премии может колебаться от 0 % до 30 %. Данная премия фактически отражает риски акционера, которая зависит от возможности вывода активов и чистой прибыли из корпорации. Чем выше риск и ниже уровень корпоративного управления при прочих равных условиях, тем выше должна быть премия (процент). Для расчета премии могут применяться методы рейтинговых оценок качества корпоративного управления, тогда за базу принимают ставку дисконтирования стоимости бизнеса для корпораций с наиболее высоким рейтингом.

*На риск потери деловой репутации* корпорации влияют следующие факторы:

- несоблюдение законодательства Российской Федерации и учредительных документов, профессиональной и деловой этики;
- осуществление рискованной инвестиционной и рыночной политики;
- отсутствие во внутренних регламентах механизмов, позволяющих качественно регулировать конфликт интересов субъектов корпоративных отношений;
- недостаточность кадровой политики при подборе и расстановке персонала;
- наличие негативной информации о компании и её должностных лицах относительно соблюдения обычаев делового оборота, в том числе в средствах массовой информации;
- неисполнение договорных обязательств перед кредиторами и контрагентами;
- негативные последствия конфликтов интересов с акционерами (инвесторами), контрагентами (поставщиками и покупателями) и другими заинтересованными лицами, в том числе предъявления жалоб, судебных исков;
- значительное ухудшение финансового состояния компании, снижение уровня ликвидности и увеличение активов, осуществляемых в результате сделок с дочерними лицами, аффилированными или зависимыми организациями;
- осуществление мер воздействия со стороны органов надзора и регулирования;
- осуществление противоправной деятельности руководством и/или персоналом по финансированию терроризма в легализации (отмывании) доходов, полученных преступным путем [30, с. 27-28].



*Отсутствие негативных рисков по осуществляемым сделкам между аффилированными лицами.* Аудитор при предварительной оценке риска средств контроля «должен проанализировать достоверность осуществляемых компанией процедур контроля по учёту операций и формирования информации о выводе капитала в оффшорные зоны. За рубежом в оффшорных зонах аккумулирован огромный объем нелегально вывезенного из России капитала.

Аудитор должен получить достаточные доказательства о надлежащем учёте и раскрытии данных операций, проверяя сделки: между аффилированными лицами (доля участия одного в другом составляет более 25%); внутри цепочки компаний (доля участия каждого предыдущего лица в каждой последующей компании составляет более 50%); между дочерними компаниями (доля участия каждой из них в головной организации составляет более 25%); между дочерними компаниями с одним доминирующим акционером или между компанией и доминирующим собственником (обладающим полномочиями по назначению исполнительного или коллегиального руководства и совета директоров или наблюдательного совета более 50% состава); между компаниями, если совет директоров или наблюдательный совет (более 50% состава) возглавляют одни и те же лица, их родственники; между компаниями с единым исполнительным или коллегиальным руководством; между компанией и топ-менеджментом [30, с. 28].

Если в группе компаний, входящих в холдинг, практикуется трансфертное ценообразование, то акционеры могут потерять часть доходов. *Трансфертные цены* – это «необычные» и/или «подозрительные» цены для снижения налоговой нагрузки, величина которых определяется нерыночным путем.

*Формирование правильной дивидендной политики и правомерность её соблюдения.* Дивидендная политика – механизм распределения чистой прибыли на доли, выплачиваемой акционеру в соответствии с его вкладом в общую сумму собственного капитала компании, и предназначенной на капитализацию. Выплата дивидендов и их приемлемые размеры являются важными факторами инвестиционной привлекательности корпорации.

Как показывает практика, при формировании дивидендной политики учитываются, прежде всего, интересы основных собственников, которые могут получать выгоду от деятельности компании иными путями: оплата управленческих, консалтинговых и иных услуг, осуществляемые с аффилированными лицами, связанными деловыми отношениями с основными акционерами корпорации; трансфертные цены и пр. Дивидендная политика также может использоваться, как важный инструмент перераспределения средств в группе компаний холдингового типа. Данные ограничения делают возможным ущемление прав акционеров наименее защищенных групп (прежде всего миноритарных), в том числе присвоение прибыли менеджментом компании и/или основной группой акционеров (акционером) и через вывод её из компании недивидендными способами.

Регулируется дивидендная политика документом, содержащим положения и раскрывающим принципы определения размера дивидендных выплат по привилегированным и обыкновенным акциям, порядок и сроки выплат. На основании проведённого аудита могут быть разработаны рекомендации по формированию дивидендной политики в среднесрочной и долгосрочной перспективе с учетом вышеуказанных факторов, а также потребностей основных акционеров в средствах. Результаты будут внесены в основу положения о дивидендной политике компании, которая представляет собой не декларативный, а важный рабочий документ.

Размещение дивидендной политики в открытом доступе предоставляет возможность ознакомиться с информацией (на интернет-сайте) о взятых обязательствах в части выплаты дивидендов, что является признаком качественного корпоративного управления.

Аудитор анализирует наличие и опубликование положения о дивидендной политике, раскрытие в ней условий, при которых не выплачиваются дивиденды (не полностью осуществляются выплаты) по привилегированным акциям, порядок определения минимальной доли чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, их размер, формы и схемы выплат.

В дальнейшем аудитором проверяется соблюдение интересов всех акционеров в совокупности при выплате дивидендов, а не каких-либо отдельных групп акционеров или менеджмента, а также перечислены ли они в разумные и в одинаковые сроки всем акционерам [30, с. 28-29].

***Непрерывность деятельности корпорации.*** Согласно стандартам, обязанностью аудиторской деятельности является оценка допущения непрерывности деятельности компании [8]. С этой целью при проведении аудита оцениваются поставленные стратегические цели и корпоративная политика, направленная на непрерывность бизнеса, а также результаты мероприятий по минимизации рисков [27, с. 96].

Для расчета вероятности банкротства и оценки рыночной стоимости компании анализируется её финансово-хозяйственное состояние.

Непрерывность деятельности компании анализируется в основном с помощью количественных (финансовых и производственных) и качественных критериев.

К основным *финансовым* показателям, характеризующим риски непрерывности деятельности бизнеса, относятся: отрицательная величина чистых активов; значительные убытки от основной деятельности; сущест-

венные отклонения значений основных коэффициентов, характеризующих финансовое положение компании, от нормативных, в том числе свидетельствующие о неспособности погашать кредиторскую задолженность (коэффициенты абсолютной, срочной и текущей ликвидности, платежеспособности, обеспеченности собственными оборотными средствами).

Анализируются основные *производственные* риски: отсутствие лицензии, потеря рынка сбыта и крупных поставщиков; зависимость от выполнения конкретного проекта; наличие проблем с трудовыми ресурсами; дефицит материальных средств в производстве; существенная в общей выручке доля от продаж сырья и материалов.

При оценке допущения непрерывности деятельности выявляются *количественные критерии*: факты необоснованного использования краткосрочных кредитов и займов для финансирования долгосрочных активов; трудности при соблюдении условий договоров кредитов и соглашений о займах; существенные изменения схемы расчетов с наиболее крупными и/или большинством покупателей; наличие задолженности по выплате или прекращение выплаты дивидендов и по экономически нерациональным долговым обязательствам.

Обращается внимание на *нетипичные ситуации и условия*; на операции, осуществленные без видимых причин с точки зрения логики бизнеса и/или отраженные в документах и регистрах бухгалтерского учета необычным образом; на операции, содержание которых отличается от их формы; неучтенные операции (например, безвозмездное получение или предоставление управленческих услуг); на операции, имеющие значительный вес по сравнению с другими операциями с отдельными поставщиками и потребителями.

Проводятся детальные процедуры с целью обнаружения крупных или нетипичных операций или остатков по счетам бухгалтерского учета,

при этом обращая внимание на выявление данных операций незадолго до окончания или в конце отчетного периода; анализируются протоколы собраний акционеров, заседаний совета директоров и документы по банковским поручительствам; выданным и полученным кредитам; проверяются инвестиционные сделки.

Выполнение со стороны субъектов корпоративного управления предупреждающих и корректирующих действий, основанных на результатах аудита по совершенствованию целей и политики в области непрерывности бизнеса, и в дальнейшем их мониторинг способствуют устойчивому развитию компании [27, с. 99].

***Соблюдение справедливости и равных прав.*** Передовая практика корпоративного управления заключается в том, что компания должна обеспечить всем акционерам равные права голоса.

Аудитор проверяет выполнение прав по соблюдению справедливости: до покупки акций у всех инвесторов должна быть возможность получить информацию о связанных с каждой категорией акций правах голоса; все акционеры должны быть обеспечены одинаковым правом голоса и одинаковым отношением в рамках каждой категории акций; выявляются факты злоупотребления субъектами в использовании корпоративной информации в ущерб интересам корпорации и в стремлении к собственному обогащению. Акционеры не должны злоупотреблять своими правами, т. е. не должны действовать исключительно с намерением причинить вред обществу или совершать злоупотребления в иных формах.

Система корпоративного управления должна обеспечивать уважение права собственности и законных интересов его участников, а также доверие в отношениях, возникающих в связи с управлением акционерным обществом.

## **2.2. Внутренний аудит полноты требований к основным фигурантам корпоративного управления**

Модель корпоративного управления представляет собой систему взаимодействия и взаимоотчетности органов управления, с персоналом, контрагентами, государственными органами и пр., направленную на установление равновесия между элементами системы. Основными фигурантами корпоративного управления являются: собрание акционеров; совет директоров и его комитеты; корпоративный секретарь; исполнительное руководство или органы управления; персонал и прочие заинтересованные лица.

Механизмы корпоративного управления направлены на обеспечение ответственности совета директоров перед собранием акционеров, менеджмента – перед советом директоров, мажоритарных акционеров – перед миноритарными, руководства корпорации – перед государством, работниками и контрагентами.

*Общее собрание акционеров* является высшим органом корпоративного управления. В соответствии с учредительными документами устанавливается его компетенция как высшего органа управления, в которую входит: утверждение устава и внесение в него поправок и изменений; принятие решений о ликвидации и реорганизации; избрание членов совета директоров, исполнительных (коллегиальных) органов управления, ревизионной комиссии, их количественный состав и прекращение полномочий; утверждение годовой бухгалтерской отчетности и годовых отчетов; назначение внешнего аудитора; принятие решений по выплате (объявлению) дивидендов; распределение прибыли, принятие решений о дроблении и консолидации акций, одобрение крупных сделок; определение порядка ведения общего собрания.

Аудитор проверяет соблюдение прав и обязанностей каждого его участника в соответствии с действующим законодательством, а также наличие положения, регламентирующего процедуры проведения общих собраний акционеров. Общее собрание акционеров должно проводиться в неотдалённом месте и в удобное для них время. Одним из механизмов для принятия на общих собраниях решений в интересах доминирующей группы акционеров (акционера) является удалённость места проведения или неудобное для акционеров время проведения.

Аудитор оценивает практику выбора счётных комиссий корпорации на общих собраниях и порядок подсчёта голосов акционеров. Так, зависящая от доминирующей группы собственников и от менеджмента счётная комиссия нарушает права остальных групп акционеров и создает опасность манипулирования итогами голосования. Максимально прозрачная процедура выбора счётной комиссии, подсчёта и объявления итогов голосования является одним из факторов обеспечения прав акционеров.

Аудитор анализирует соблюдение равных прав акционеров, их участие и принятие решений по наиболее важным вопросам деятельности корпорации: своевременность оповещения акционеров о проведении общего собрания; повестку, компетенцию общего собрания; состав направляемой им информации и используемые способы доставки информации; соблюдение сроков проведения; порядок голосования; выявление случаев обжалования в суде.

Таким образом, акционеры должны быть обеспечены реальными возможностями осуществления своих прав, связанных с участием в корпорации. Это означает, что акционеры участвуют в управлении путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности компании на общем собрании.

*Совет директоров* подотчетен акционерам. Базовой идеей создания совета директоров, выполняющего надзорные функции от имени акционеров и других заинтересованных лиц, является осуществление общего руководства корпорацией.

Деятельность Совета директоров направлена на достижение оптимального баланса между существующим риском бизнеса и его оптимальной доходностью. При этом должны соблюдаться законодательные нормы, учредительные и внутренние нормативные документы для оптимального осуществления деятельности руководства и отдельных сотрудников, а также структурных подразделений компании.

Основными направлениями деятельности совета директоров, как правило, являются:

- принятие решений по стратегии развития и инвестирования;
- формирование повесток дня общего собрания акционеров;
- содействие в разрешении корпоративных конфликтов;
- рассмотрение и утверждение проекта годового отчёта для акционеров;
- контроль за обеспечением финансово-хозяйственного плана и утверждение годового бюджета;
- рассмотрение бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- определение условий договора с регистратором;
- размер дивидендов, их форма и сроки выплаты;
- использование резервного и иных фондов.

Полнота выполнения требований деятельности совета директоров по данным направлениям учитывается аудитором при оценке эффективности его функционирования.

Уставом (Положением) совету директоров предоставляются права по результатам контрольных мер приостановить полномочия исполнительно-



го руководства или органов правления, назначаемых общим собранием акционеров.

В основе оценки деятельности Совета директоров лежат следующие критерии:

- наличие Положений о совете директоров и о комитетах;
- порядок и способы избрания совета директоров;
- компетентность и профессионализм;
- рациональность структуры совета директоров и комитетов;
- практика проведения: форма и регулярность заседаний, качество вопросов, рассматриваемых на них;
- доступность информации для принятия решений;
- привлечение внешних консультантов;
- мотивация, размер и форма вознаграждения членов совета директоров;
- контроль по противодействию заключения сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций;
- раскрытие информации о владении, использовании ценных бумаг эмитента;
- наличие процедуры декларирования членов совета директоров аффилированности с корпорацией;
- наличие действующих комитетов при совете директоров.

Документом, регулирующим деятельность совета директоров, является *Положение о совете директоров*. В нем должны быть раскрыты права, обязанности, полномочия и ответственность деятельности данного органа, его членов, обязательства по защите прав акционеров и по содействию разрешения корпоративных конфликтов.

*Порядок избрания совета директоров* необходимо осуществлять строго в соответствии с действующим законодательством и учредительными документами корпорации. Наиболее надежным способом обеспече-

ния честности избрания совета директоров является кумулятивное голосование акционеров, которое рассматривается как одна из форм защиты прав миноритариев. При данном способе акционеры с относительно небольшим числом акций могут провести своего кандидата в наблюдательный совет, если число голосов, принадлежащих одному голосующему, умножается на число мест в избираемом органе управления.

Совет директоров должен предпочтительно состоять из лиц свободных от финансовых и иных взаимоотношений с корпорацией и её исполнительным руководством, обладающих необходимым *уровнем компетенции и профессионализма*. При этом под компетенцией понимается продемонстрированная способность применять свои знания и опыт, а под профессиональной состоятельностью – востребованное применение своих знаний и опыта. Для качественного исполнения своих функциональных обязанностей члены совета директоров должны иметь достаточное время.

Сложившаяся практика корпоративного управления особое внимание уделяет структуре и составу совета директоров.

*Рациональность структуры совета директоров* определяется критерием – насколько в ней представлены интересы акционеров. С этой целью определяется: доля независимых директоров; порядок избрания совета директоров; наличие комитетов и осуществляемые ими функции.

Эксперты считают, что более 50% членов совета директоров должны быть независимыми от самой корпорации, то есть не трудиться в ней и не иметь никакой финансовой заинтересованности в аффилированных структурах.

Независимость членов Совета директоров определяется следующими показателями [7]: член совета директоров до рассматриваемого момента в течение последних трех лет не являлся должностным лицом и работником корпорации; он не является аффилированным лицом; не является стороной

по обязательствам с корпорацией и крупным контрагентом компании (совокупный объем сделок и получение денежных средств в течение года должен быть равен или составлять не более 10% балансовой стоимости активов компании); не является представителем государства. Возникает риск независимости при нахождении члена в совете директоров (даже «независимого директора») более семилетнего срока исполнения обязанностей. Доля независимых директоров в совете директоров должна составлять не менее  $\frac{1}{4}$  её состава и, согласно ограничениям кодекса корпоративного поведения, не менее трех человек.

Оценивается ротация членов совета директоров, обеспечивающая возможность замены. Например, при ротации возможно деление совета директоров на несколько частей, с ежегодным избранием только одной части совета.

*Практика проведения заседаний совета директоров раскрывается* следующими элементами: порядком созыва и подготовки к проведению, формой и регулярностью проведения заседаний совета директоров, соблюдением различных форм заседаний совета, а также разумного баланса между числом заседаний. Наличие плана заседаний совета директоров позволяет его членам заранее планировать своё участие в работе совета, что в конечном итоге способствует результативности деятельности данного органа управления. Анализируется рассматриваемый спектр вопросов, принимаемых и решаемых на заседаниях совета директоров, в зависимости от которых определяется его результативность.

*Практика привлечения внешних консультантов* и экспертов по отдельным вопросам для принятия более взвешенных и качественных решения позволяет повысить результативность деятельности совета директоров.

*Мотивация, размер и форма вознаграждения членов совета директоров.* Для того чтобы связать интересы каждого члена с интересами кор-

порации должен функционировать механизм мотивации членов совета директоров для их полноценного участия в работе. Выясняется вознаграждение членов совета директоров по следующим критериям: раскрытие информации о формах и размерах материального поощрения, зависимость его от результатов деятельности корпорации.

*Контроль по противодействию заключения сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций.* В обязательном порядке подвергаются аудиту мероприятия предварительного одобрения Советом директоров по отчуждению и реализации активов, прежде всего – крупных и сделок с заинтересованностью. В соответствии с действующим законодательством на предварительное утверждение советом директоров рекомендуется выносить все сделки с активами корпорации, стоимость которых превышает 25% от балансовой стоимости её совокупных активов. Однако, миноритарные акционеры компаний, акции которых продаются на биржах, заинтересованы в значительном снижении этого порога.

Если у корпорации есть встречный интерес к сохранению и привлечению инвестиций различных категорий акционеров (в том числе миноритариев), то в уставе могут быть установлены более низкие уровни порога по распоряжению активами. Для этого в учредительных или регламентирующих документах должно быть раскрыто значение размера сделок (выше которого необходимо согласие совета директоров) и более конкретно раскрыто, как вычислять это значение (в абсолютных цифрах, в процентах от балансовой или рыночной стоимости), и введен специальный порядок процедур голосования на заседаниях совета директоров. Привлечение независимого оценщика обеспечивает объективную оценку имущества, вовлечённого в существенные корпоративные действия.

*Раскрытие информации о владении, использовании ценных бумаг эмитента.* Аудитор определяет закрепление во внутренних документах

обязательств членов совета директоров по раскрытию информации о владении ценными бумагами эмитента, проводимых операциях с ценными бумагами общества (продажа и покупка ценных бумаг обществ).

Оценивается порядок и практика раскрытия *декларирования членами совета директоров аффилированности с корпорацией*. Наличие процедуры по декларированию позволяет компании соблюдать требования законодательства по раскрытию данной информации, что помогает снизить риск возникновения конфликта интересов.

*Аналізу подвергается деятельность действующих комитетов в составе Совета директоров*. В уставе корпорации может быть предусмотрено создание комитетов по стратегическому планированию, аудиту, кадрам и вознаграждению, по урегулированию корпоративных конфликтов. В зависимости от стоящих задач создаются и другие комитеты.

Для обеспечения контроля совета директоров за деятельностью корпорации при нём создается комитет по аудиту. Оценивается полнота раскрытия и наличие положения (внутреннего документа), раскрывающего порядок осуществления внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью корпорации.

Комитетом по аудиту до представления аудиторского заключения по внешнему аудиту акционерам на общем собрании осуществляется его оценка.

Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям, проведение независимой и взвешенной политики вознаграждений в корпорации являются необходимыми условиями привлечения квалифицированных специалистов и создания необходимых стимулов для их успешной работы. Результативность комитета по кадрам и вознаграждениям зависит от правовой основы его деятельности, его состава, регулярности заседаний и закрепленных за ним функций.

Деятельность комитета по урегулированию корпоративных конфликтов направлена на предотвращение и разрешение возникших конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

Комитет по стратегическому планированию определяет стратегию развития, приоритетные направления деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Разбалансированность корпоративных отношений связана, прежде всего, с ошибочными стратегическими решениями.

Данные комитеты выполняют функции всестороннего контроля за исполнением решений, процедур и действий менеджмента по выполнению основных направлений финансово-экономического развития и выполнению стратегических, финансовых и нефинансовых показателей, что, в конечном итоге, связано с правами и законными интересами акционеров. При этом в оптимизации функционирования сложных корпоративных структур важное значение приобретает стратегический аудит, так как отсутствие стратегической цели приводит к отсутствию четких критериев для выработки эффективных решений субъектами корпоративных отношений. В дальнейшем аудитор оценивает эффективность системы корпоративных отношений, осуществляет тактический аудит промежуточных результатов процесса реализации стратегии.

При стратегическом аудите оценивается степень достижения основной (генеральной) цели, охватывающей достаточно длительный промежуток времени. Аудит стратегического планирования и управления выражается в систематической оценке выполнения количественных показателей в сравнении с принятыми стандартами и ожиданиями.

Аудитор, осуществляя стратегический аудит, оценивает степень достижения основной (генеральной) цели, охватывающей достаточно длительный промежуток времени. Аудит стратегического планирования и

управления выражается в систематической оценке выполнения количественных показателей в сравнении с принятыми стандартами и ожиданиями.

В процессе аудита следует использовать определенную совокупность оценочных показателей, выстроенную в соответствии с поставленными перед аудитором задачами. Например, на стратегическом уровне, когда оценивается результативность деятельности в длительном периоде и формируются управленческие решения на будущий период, могут быть использованы следующие параметры:

- степень достижения планируемых результатов;
- степень использования ситуационных факторов;
- эффективность методов и техники управления;
- эффективность стиля управления и внутренних коммуникаций и другие [38, с. 90].

Аудитором производится изначально стратегический анализ ответственности корпорации перед субъектами, далее выбираются критерии оценки и её цели и выбор альтернативных методов и инструментов реализации, а в конце осуществляется реализация и мониторинг данных мероприятий, оценка и корректировка стратегических целей.

Система корпоративного управления должна функционировать таким образом, чтобы она могла предупреждать появление стратегических ошибок, а в случае возникновения – своевременно реагировать и эффективно их корректировать.

*Исполнительное руководство* должно разумно, добросовестно, исключительно в интересах корпорации осуществлять эффективное руководство её текущей деятельностью.

Исполнительное руководство представляет собой коллегиальный (правление) или единоличный (генеральный директор, управляющая компания, управляющий) орган, который подотчетен совету директоров или

напрямую собственникам (акционерам). Для обеспечения наиболее эффективного осуществления функций текущего руководства с учетом коллегиального мнения и принятия более взвешенных решений, особенно по наиболее значимым оперативным решениям, предпочтительнее создание коллегиального исполнительного органа (правления).

Основные критерии оценки деятельности исполнительного руководства: подотчетность исполнительных органов (совету директоров или общему собранию акционеров); компетентность в соответствии с учредительными документами, внутренними положениями и регламентами; перечень обязанностей на основании заключенного с ними договора; ограничение компетенции по заключаемым сделкам (включая крупные и сделки с заинтересованностью); правомерность избрания исполнительного органа; наличие фактов приостановления полномочий исполнительного органа; выполнение существующих в законодательстве, в учредительных документах и кодексе корпоративного управления (кодексе корпоративного поведения) ограничений членами исполнительных органов; порядок раскрытия ответственности за убытки корпорации и выявление данных фактов.

При аудите оценивается: процедура избрания коллегиального исполнительного органа или назначения генерального директора; рамки их полномочий и обязанностей; зависимость вознаграждения руководства от результатов деятельности корпорации; урегулирование конфликтов интересов; наличие кадрового резерва для замещения ключевых должностных лиц. Акционеры особое внимание обращают на личностные и профессиональные качества ответственных лиц данных органов в связи с их значительными правами по управлению корпорацией, распоряжения и отчуждения активов.

Особое внимание обращается на факт существования ограничения при избрании исполнительных органов. Например, должность председате-



ля совета директоров или членов ревизионной комиссии является ограничением избрания должностного лица в органы исполнительного руководства. Подвергается анализу процедура избрания исполнительного руководства (избрание общим собранием, подписание протокола счетной комиссией, издание приказа о назначении на должность и заключение трудового договора) и ее прозрачность (предоставление полной информации о членах правления и генеральном директоре). Так, при избрании исполнительного руководства представляется полная информация о лицах (возрасте и образовании кандидата, должностях, которые кандидат занимал в течение последних 5 лет, характере его взаимоотношений с корпорацией, членстве в советах директоров) [6]. Для дальнейшей оценки деятельности исполнительного руководства и менеджмента необходимо регламентировать требования к их деятельности (наличие в контрактах оценочных критериев; установление ежегодных целевых задач, согласованных с собственниками). В уставе и во внутренних положениях определяются полнота раскрытия конкретных требований к профессиональной деятельности данных лиц, их права и обязанности.

Анализируется структура и размер вознаграждений, выплачиваемых членам исполнительных органов и правлению, таким образом, чтобы они соответствовали квалификации, реальному вкладу и начислялись в зависимости от результатов деятельности корпорации, роста курсовой стоимости акций на фондовом рынке и (или) от доходов корпорации [6].

Для симулирования деятельности исполнительного руководства система оплаты труда может состоять из оклада и сменного вознаграждения (варьироваться от 1/3 до 2/3). Сумма последнего должна основываться на сбалансированной системе реалистичных количественных (финансовых) и качественных (нефинансовых) критериев [40, с. 44].

Одним из критериев непрерывности деятельности корпорации является наличие программ преемственности и кадрового резерва для замещения ключевых руководящих должностей, что способствует минимизации рисков в связи со сменой персонального состава исполнительных органов управления.

Ключевой задачей исполнительного органа в области развития корпорации является разработка стратегических направлений деятельности и финансово–хозяйственного плана, предоставляемых для утверждения совету директоров (общему собранию акционеров), а после согласования с ними осуществление контроля за соблюдением его выполнения всеми ответственными подразделениями и лицами.

Исполнительное руководство в соответствии с поставленными целями разрабатывает, принимает решения, утверждает внутренние локальные и нормативные документы (положения, регламенты): правила трудового распорядка, должностные инструкции для всех категорий сотрудников; положения об оплате труда и премировании (материальных вознаграждениях); договоры (соглашения) с каждым работником.

Аудитор рассматривает порядок урегулирования конфликтов между исполнительным руководством и с профессиональными организациями работников корпорации (профсоюзами).

Органы управления должны руководить корпорацией, выполняя принципы добросовестности и разумности в интересах не только корпорации, но и общества в целом, действовать заботливо и осмотрительно аналогично деятельности компетентного и профессионального руководителя, действующего в похожей ситуации при аналогичных обстоятельствах. Исполнительный орган считается действующим разумно и добросовестно, если у него отсутствует личная заинтересованность в принятии конкретного решения и в личной наживе, то есть обстоятельства свидетельствуют о

принятии решений исполнительным органом исключительно в интересах корпорации. Должностное лицо должно иметь профессиональный опыт и квалификацию для принятия данных решений, соответственно, им должна быть изучена вся необходимая для принятия решения информация. Соблюдение данного подхода является необходимым условием эффективности деятельности корпорации.

Анализу подвергаются работа исполнительных органов в обеспечении деятельности корпорации в строгом соответствии с законодательством, уставом и иными внутренними документами корпорации, а также в соответствии со стратегическими целями, поставленными собственниками и советом директоров.

Оцениваются риски деятельности корпорации в незаконных действиях, выплатах и методах работы. Анализируются система эффективного контроля со стороны исполнительных органов по предотвращению случаев воровства, мошеннических схем и нарушения существующего законодательства, а также порядок (например, устная или письменная форма) и сроки доведения данных фактов до Совета директоров.

Аудитор рассматривает правомерность совершения исполнительным руководством (правлением) крупных сделок и сделок с заинтересованностью. Так, сделки стоимостью от 25 до 50% балансовой стоимости активов общества требуют единогласного одобрения всеми членами совета директоров [1]. При отсутствии единогласия совета директоров данные сделки требуют одобрения общим собранием.

Определяется факт наличия и степень конфликта личных интересов должностных лиц исполнительного руководства с интересами корпорации. Возможность данного конфликта, например, может возникнуть, если органы управления корпорации прямо или косвенно связаны с конкурирующими компаниями в силу различных обстоятельств (например, в силу их

владения акциями или долями). Аудитор оценивает факт одновременного совмещения должностными лицами в органах управления различных компаний и, в случае выявления, проверяет наличие согласия совета директоров на данное совмещение [1].

Оцениваются меры по защите конфиденциальной и инсайдерской информации, которая имеет существенное значение для корпорации и субъектов корпоративных отношений, которая представляет собой «собственность» корпорации и может быть оценена в денежном эквиваленте.

В уставе, трудовых и коллективных договорах и положениях должно быть предусмотрено: раскрытие порядка прекращения полномочий и (или) увольнения виновных в случае нарушения обязательств перед корпорацией и(или) причинения убытков ей третьим лицом; предусмотрена возможность привлечения к ответственности (за счет их собственных средств) исполнительных органов, должностных лиц и работников корпорации. Собственники или совет директоров могут принять решение о страховании ответственности для возмещения причинённых убытков в случаях нанесения ущерба исполнительными органами. Внедрение такого механизма позволило бы привлекать не только профессиональных, но и ответственных специалистов, которые не опасались бы предъявления к ним крупных исков и честно работали на благо корпорации.

Деятельность органов управления должна быть направлена на совершенствование корпоративного управления путем предотвращения возникновения возможных корпоративных конфликтов.

*Корпоративный секретарь* – один из фигурантов, оказывающий влияние на функционирование корпоративного управления. Его деятельность желательно регламентировать отдельным внутренним документом (положением).

Взаимодействия субъектов корпоративных отношений по поводу соблюдения органами управления и уполномоченными лицами необходимых процедурных требований согласно нормативно–законодательным актам, учредительным и внутренним документам являются функциональными обязанностями корпоративного секретаря (его аппарата).

Аудитор оценивает деятельность корпоративного секретаря по следующим направлениям:

- по обеспечению раскрытия (предоставления) информации о корпорации и хранению документов корпорации;
- по общей организации и осуществлению контроля за обеспечением подготовки и проведению общего собрания акционеров и заседаний совета директоров;
- по оказанию содействия членам совета директоров при выполнении их функциональных обязанностей и выполнении контрольных функций за исполнением адресных решений совета директоров;
- по контролю за надлежащим рассмотрением коллегиальным и исполнительным руководством обращений (за приемом и рассмотрением жалоб и предложений) акционеров, изготовлению запрошенных ими документов и за разрешением конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров;
- по дополнительному контролю за исполнением органами управления государственной регистрации изменений и дополнений в учредительных документах; за осуществлением графика эмиссий акций;
- по дополнительному контролю за исполнением руководством корпорации своевременности и соблюдения графика выплаты дивидендов и пр.

Таким образом, одной из основных функций корпоративного секретаря является соблюдение норм законодательства и процедурных требова-

ний всех групп акционеров (в том числе миноритарных), а аудитор анализирует полноту их выполнения.

С одной стороны, основополагающим при проведении аудита является механизм взаимодействия между основными группами акционеров, советом директоров и исполнительным руководством (правлением), так как вкладом в создание и развитие корпорации является акционерный капитал; с другой стороны, внутренний аудит оценивает корпоративные отношения в интересах работников и прочих субъектов корпоративных отношений.

*Работники компании.* Деятельность исполнительных органов должна быть направлена на создание благоприятного климата в корпорации и достойной оплаты труда работников. Так, при назначении сотрудникам заработной платы и иных выплат следует разработать критерии оценки труда работников в соответствии с общими тенденциями на рынке труда, их индексирования в связи с обеспечением повышения уровня ее реального содержания в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги. С одной стороны, от результатов каждого работника зависит благополучие корпорации; с другой стороны, от итогов деятельности корпорации зависит материальное благополучие персонала.

Аудитор оценивает наличие разработанных и утвержденных процедур и порядок их инициирования по проведению консультаций и осуществлению регулярного диалога исполнительных органов с работниками для принятия обоснованных решений руководством по широкому спектру трудовых проблем и вопросов по обеспечению здоровья работников и безопасности их труда.

Основными критериями, влияющими на формирование корпоративного управления на уровне персонала и рабочих, являются: информированность персонала о стратегии корпорации и текущих задачах; текучесть

кадров; наличие нематериальной мотивации труда; наличие программ обучения персонала, уровень повышения квалификации; реальность и скорость продвижения по карьерной лестнице.

Система корпоративного управления должна признавать права субъектов корпоративных отношений в целях приумножения общественного богатства, устойчивого развития корпорации и создания новых рабочих мест, сотрудничая со всеми заинтересованными лицами.

*Прочие заинтересованные лица.* Руководство должно учитывать интересы третьих лиц для обеспечения результативности деятельности корпорации. Под заинтересованными лицами понимаются другие группы, кроме раскрытых ранее, интересы которых затрагиваются деятельностью корпорации: деловые партнеры, потребители и т.д.

Основными критериями, влияющими на формирование корпоративного управления на уровне партнеров, потенциальных инвесторов и других внешних пользователей являются: лидерство корпорации, ее место на рынке; узнаваемость продукта и бренда; деловой имидж; характер взаимоотношений с партнерами; качество сервиса и послепродажного обслуживания; наличие программ по охране окружающей среды и снижению негативного воздействия на нее со стороны корпорации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс проведения внутреннего аудита позволяет повысить практическую значимость применения Информации Министерства Финансов РФ «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (ПЗ-11/2013).

Внутренний аудит как инструмент по выявлению фактов, приводящих к конфликту корпоративных интересов, позволяет разрабатывать рекомендации по устранению корпоративных конфликтов и тем самым способствует эффективному функционированию компании.

Необходимо обратить внимание, что внутренний аудит не только является инструментом, способствующим инвестиционной привлекательности бизнеса в интересах собственников, но не менее важным является его роль в корпоративной социальной ответственности бизнеса перед различными наименее защищенными группами субъектов корпоративных отношений.

Эффективное корпоративное управление возможно при осуществлении действующего механизма следующих элементов: соблюдения действующего законодательства и регулирующих норм; эффективности и экономичности деятельности корпорации; создания системы взаимодействия с акционерами, соблюдения и защиты прав собственности: гармонизации отношений между участниками; информационной прозрачности (финансовой и нефинансовой отчетности); создания адекватной системы результативности основных фигурантов корпоративных отношений; результативности системы внутреннего контроля и аудита и предоставления разумных гарантий для достижения поставленных целей.



## ЛИТЕРАТУРА

1. «Об акционерных обществах». ФЗ РФ №208 от 26 декабря 1995 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Федеральные стандарты аудиторской деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.
3. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведение бухгалтерского учёта и составления бухгалтерской (финансовой) отчётности. ПЗ-11/2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.
4. Рассмотрение работы внутреннего аудита. Правило (стандарт) №29. Постановление Правительства РФ №523 от 25.08.2006 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.minfin.ru>.
5. «О рекомендации к применению кодекса корпоративного поведения». Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг №421/р от 04.04.2002г. – Вестник ФКЦБ, 2002. – №4 или [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Кодекс корпоративного поведения. Информация Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России от 28.11.2001г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fcsm.ru>.
7. «Непрерывность деятельности». Международные стандарты аудита по получению аудиторских доказательств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consensus-audit.ru>.
8. Сборник Международных стандартов аудита и контроля качества 2009 /пер. с англ. // г. Алматы. 985 с.
9. Методика COSO Комитет Спонсорских Организаций Комиссии Тредуэя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coso.org>.

10. Беликов, И. Аудит корпоративного управления компании. Корпоративный менеджмент / И. Беликов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.
11. Бровкина, Н. Д. Основы финансового контроля: учеб. пособие / Н.Д. Бровкина; под ред. М.В. Мельник. – Москва: Магистр, 2007. – 382 с.
12. Волков, А.Г. Контроль и ревизия: учебное пособие / А.Г. Волков, Е.Н. Чернышева. – Москва: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 224 с.
13. Корнеева, Т.А. Корпоративный и управленческий контроль в системе функций корпоративного менеджмента / Т.А. Корнеева. – Москва: Компания Спутник плюс, 2006. – 158 с.
14. Макеев, Р.В. Постановка систем внутреннего контроля от проверок отчетности к эффективности бизнеса / Р.В. Макеев – Москва: Вершина, 2008. – 296 с.
15. Малкова, Л. С. Методы и модели риск-ориентированного внутреннего аудита промышленного предприятия / Л.С. Малкова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2011. – 120 с.
16. Мельник, М. В. Экономический анализ в аудите / М. В. Мельник, В. Г. Когденко. – Москва: Юнити, 2007. – 544 с.
17. Пискунов В.А. Аудит: учебное пособие / Москва: Высшее образование, 2005. – 447 с.
18. Пугачев, В.В. Внутренний аудит и контроль. Организация внутреннего аудита в условиях экономического кризиса: учебник / В.В. Пугачев. – Москва: Дело и Сервис, 2010. – 224 с.
19. Соколов, Б. Н. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика) / Б. Н. Соколов, В. В. Рукин. – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 442 с.

20. Сонин, А.М. Внутренний аудит: Современный подход / А.М. Сонин. – Москва: Финансы и статистка, 2007. – 64 с.
21. Сотникова Л.В. Оценка состояния внутреннего аудита: практ. пособие. / Под ред. В.И. Подольского. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 143 с.
22. Сборник Международных стандартов аудита и контроля качества / Перевод с англ. / Алматы, 2007. – 985 с.
23. Орлов, С.Н. Риски внутреннего аудита / С.Н. Орлов. – Москва: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2006. – 263 с.
24. Филевская, Н.А. Внутренний аудит как результат развития корпоративного управления / Н.А. Филевская, Н.П. Абаева // Вестник университета. Серия. Развитие отраслевого и регионального управления (ГОУВПО «ГУУ»). – Москва: Издательский дом ГОВПО «ГУУ», 2008. – № 2 (12).
25. Филевская, Н.А. Развитие организационных форм внутреннего контроля в условиях эволюции акционерного общества / Н.А. Филевская // Вестник Самарского экономического университета. – Самара: Сам. гос. экон. ун., 2008. – №11(49).
26. Филевская, Н.А. Внутренний контроль и аудит как система / Н.А. Филевская // Вестник университета. Серия. Развитие отраслевого и регионального управления (ГОУВПО «ГУУ»). – Москва: Издательский дом ГОВПО «ГУУ», 2008. – №16 (26).
27. Филевская, Н.А. Аудит непрерывности деятельности компании / Н.А. Филевская // Вестник Самарского экономического университета. – Самара: Сам. гос. экон. ун., 2013. – №11 (109).

28. Филевская, Н.А. Процесс проведения аудита корпоративных отношений / Н.А. Филевская // Известия вузов. Серия «Экономика, финансы и управление производством», 2014. – №1 (19).
29. Филевская, Н.А. Методы оценки эффективности корпоративных отношений во внутреннем аудите / Н.А. Филевская // Москва: ООО «РПЦ Офорт», 2014. – № 2 (14).
30. Филевская, Н.А. Внутренний аудит выполнения решений действующего законодательства и существующей практики корпоративного управления / Н.А. Филевская // Вестник Самарского экономического университета. – Самара: Сам. гос. экон. ун., 2014. – №3 (113).
31. Филевская, Н.А. Информационное поле внутреннего контроля и аудита в компании / Н.А. Филевская // Финансовые механизмы и проблемы экономики: сборник научных трудов; под редакцией Н.П. Абаевой. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 118 с.
32. Филевская, Н.А. Функции внутреннего контроля и аудита в системе корпоративного управления / Н.А. Филевская // Финансовые механизмы и проблемы экономики: сборник научных трудов; под редакцией Н.П. Абаевой. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 118 с.
33. Филевская, Н.А. Становление и развитие внутреннего аудита в системе управления компанией / Н.А. Филевская // Бухгалтерский учет, аудит и налоги: основы, теория, практика: сборник материалов 5-й Всероссийской научно-практической конференции январь. – Пенза: РИО ПГСХА, 2008. – 239 с.
34. Филевская, Н.А. Аудит качества корпоративного управления с использованием рейтинговых оценок / Н.А. Филевская // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита: материалы Всероссийской научной конференции 22 апреля 2009г. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 355 с.

35. Филевская, Н.А. Внутренний контроль и аудит как инструменты повышения качества корпоративного управления / Н.П. Абаева, Н.А. Филевская // Корпоративное управление: проблемы и практика : сборник научных трудов по материалам 4-й Международной конференции - октябрь 2009. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 168 с.
36. Филевская, Н.А. Принципы внутреннего аудита эффективности корпоративных отношений / Н.А. Филевская // Вузовская наука в современных условиях: сборник материалов 47-й НТК 28 января – 2 февраля 2013 года. Ч. 3. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 220 с.
37. Филевская, Н.А. Внутренний аудит внешних механизмов корпоративных отношений / Н.А. Филевская // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы : сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции МНИЦ ПГСХА. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 184 с.
38. Филевская, Н.А. Стратегический внутренний аудит корпоративного управления / Н.А. Филевская // Современные подходы к решению финансово-экономических проблем: сборник научных трудов. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 113 с.
39. Филевская, Н.А. Совершенствование экономическим субъектом элементов механизма внутреннего контроля с применением ПЗ-11/2013 г. / Н.А. Филевская // Москва: ООО «РПЦ Офорт», 2014. – №3 (15).
40. Чинчикеев, В. Организация корпоративного управления в акционерном обществе (цифры) // Акционер. – 2003. – №2-3 (февраль-март).
41. Communication from the commission to the council and the European parliament. Modernising Company Law and enhancing corporate governance in the European Union – a plan to move forward. – Brussels, 2003. – Pp. 8, 14 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.europa.eu.int>.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	5
1.1. Понятие и функции внутреннего контроля и аудита .....	5
1.2. Структура процесса внутреннего аудита корпоративного управления .....	17
<b>ГЛАВА 2. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	27
2.1. Внутренний аудит соблюдения и защиты прав субъектов .....	27
2.2. Внутренний аудит полноты требований к основным фигурантам корпоративного управления.....	54
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	72
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	73

Научное издание

ФИЛЕВСКАЯ Наталья Александровна

**ПРОЦЕСС ВНУТРЕННЕГО АУДИТА  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

ЭИ № 401.

ЛР № 020640 от 22.10.97

Подписано в печать 19.09.2014. Формат 60× 84/16.  
Усл. печ. л. 4,88. Тираж 40 экз. Заказ 1132.

Ульяновский государственный технический университет  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.