

© 2009 г.

Х. Муллахметов

кандидат экономических наук
председатель Комитета корпоративного
контроля ОАО «КАМАЗ»

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ: НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Глобальная конкуренция требует от компании расширения масштабов своей деятельности темпами, соответствующими или опережающими темпы роста рынка, в противном случае она будет терять свою долю рынка и в конечном итоге проиграет конкурентную борьбу. Расширение бизнеса требует новых инвестиций, которые могут быть обеспечены за счет собственных или заемных средств. В условиях высокой конкуренции норма прибыли постепенно снижается и, как правило, собственных накоплений фирм недостаточно. Серьезные инвестиции за счет собственных средств могут себе позволить только крупнейшие транснациональные компании, получающие большие суммы прибыли за счет масштабов бизнеса. Привлечение новых кредитов имеет два основных ограничения: при определенном соотношении собственных и заемных средств серьезные кредитные учреждения, исходя из оценки рисков, отказывают в предоставлении кредитов, а при согласии некоторых кредиторов предоставлять кредиты, цена привлечения может стать неприемлемой для бизнеса заемщика.

Естественным выходом из ситуации становится привлечение новых средств за счет эмиссии акций. Таким образом, обострение конкурентной борьбы, развитие и укрупнение бизнеса в XX веке дали мощный толчок развитию акционерной формы предпринимательских объединений, где корпоративные отношения проявляются в наивысшей форме.

Увеличение масштаба деятельности компании приводит к усложнению процесса управления ею. Становится невозможно сохранять существовавшие ранее принципы и модели отношений. Появляется спрос на создание развернутых систем, регулирующих отношения между участниками корпоративных отношений. Основателям компаний становится все труднее сохранять полный контроль за процессами управления, совмещать оперативное управление с задачами стратегического развития. Значительная часть собственников – управляющих предпринимателей – принимают шаги по передаче части функций по текущему управлению профессиональным

наемным менеджерам. Объем полномочий, который собственники передают профессиональным наемным менеджерам, зависит от масштабов компании, темпов ее роста, видов бизнеса. Постепенно происходит разделение институтов собственников и наемных менеджеров и, соответственно, **возникает потребность собственников в создании системы контроля за деятельностью наемных менеджеров.**

В компаниях, где собственники сохраняют за собой руководство исполнительными органами, система такого контроля обычно встраивается в эти органы. Однако в тех фирмах, где собственники передают наемным менеджерам должности руководителей исполнительных органов и переходят на должности председателей советов директоров, а также в компаниях с разветвленной холдинговой структурой (где наемные менеджеры головной компании выступают в качестве представителей собственника по отношению к дочерним и зависимым обществам) возникает потребность в более сложной системе корпоративного управления, разработке специальных процедур мониторинга и контроля за деятельностью наемных менеджеров высшего уровня, закреплении данных процедур во внутренних документах компаний.

В системе причинно-следственных связей (см. рис. 1) корпоративного управления и контроля предыдущий блок – причина, последующий – следствие.

Таким образом, если первоначально контроль в системе корпоративных отношений возник на уровне государственного регулирования как реакция на имевшие место злоупотребления в акционерных обществах в виде попытки создания механизмов контроля их деятельности со стороны государства и обеспечения законодательной возможности формирования элементов внутреннего контроля, то в последующем основным фактором, давшим импульс развитию корпоративного контроля, явилось развитие бизнеса и ускорение разделения институтов собственников и наемных менеджеров.

Начиная с 1980-х годов, в развивающихся странах снижается роль государственного регулирования как фактора успешного экономического развития страны. Появляются и развиваются идеологии экономического либерализма и механизмы привлечения частных инвестиций.

Важным фактором, обеспечивающим повышение спроса на корпоративное управление и контроль, является значительное расширение деятельности портфельных инвесторов и их стремление обеспечить надежную защиту своих вложений. Активность портфельных инвесторов (прежде всего пенсионных и страховых фондов) вызвана накопившимся в результате длительного экономического роста избытком капитала в развитых странах, для которого не находится эффективное применение на традиционных рынках.

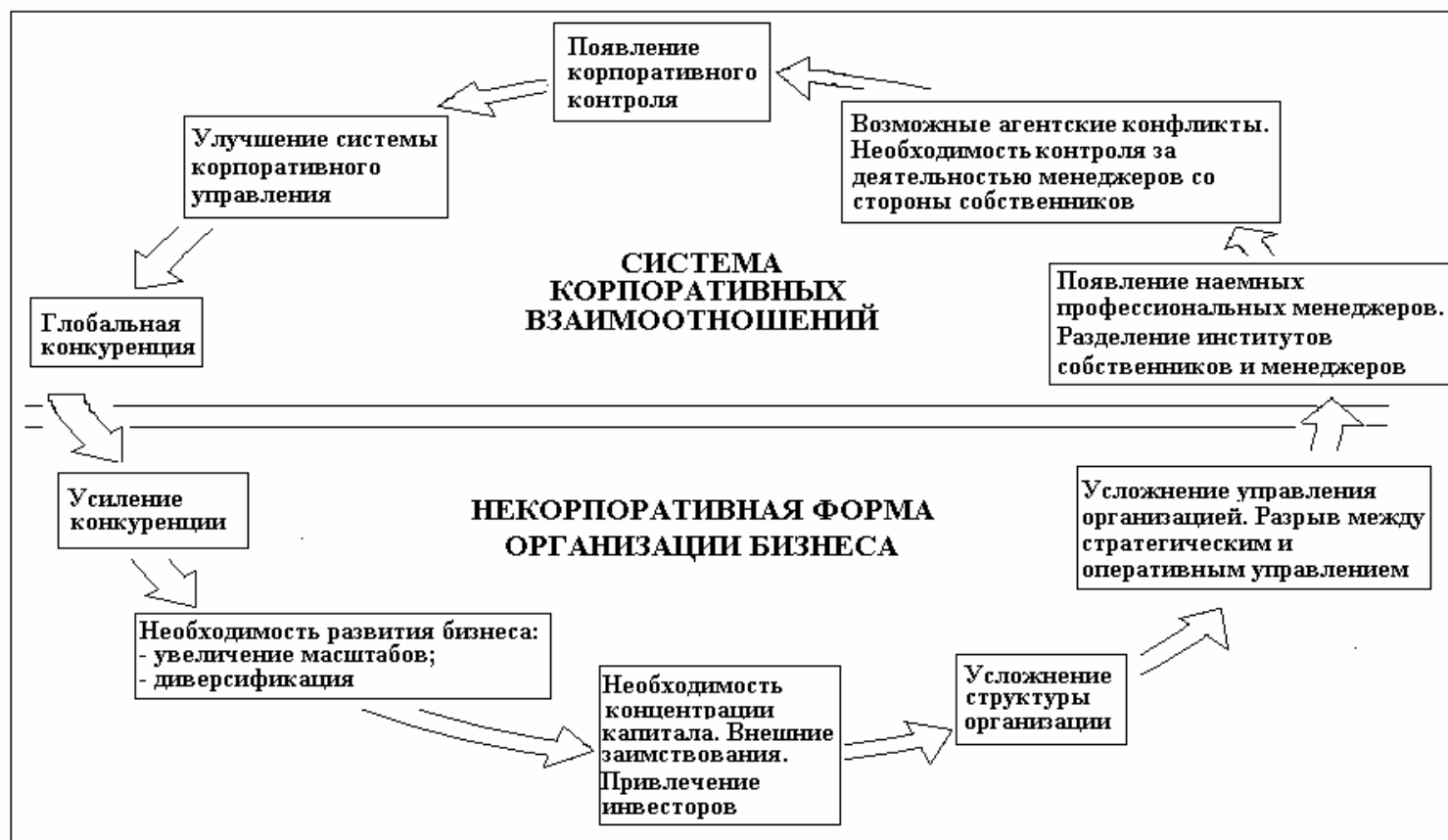


Рис. 1 Появление корпоративного управления и контроля: причинно-следственная связь

Стремление портфельных инвесторов обеспечить защищенность своих вложений также вынуждает их стимулировать через имеющиеся рычаги в мировой экономике повышение уровня корпоративного управления на предполагаемых новых рынках и, прежде всего, развивать контрольные функции в системе корпоративных отношений, обеспечивающие своевременное получение достаточной информации миноритариями.

Портфельные инвесторы, являясь, как правило, миноритарными акционерами, не могут рассчитывать на прямое участие в управлении компанией, а также на то, что их интересы будут учтены крупными акционерами и менеджментом компании. Поэтому портфельные инвесторы являются наиболее чутко реагирующими на практику корпоративного управления и контроля при определении компаний, получающих их инвестиции.

Такая ситуация определила мощное развитие корпоративного управления, начиная с 1990 года, когда активность инвесторов совпала с возрастанием роли частной собственности в экономике развивающихся стран и созданием благоприятной законодательно-нормативной базы в них.

Дополнительные эмиссии акций и приход новых акционеров, большинство из которых не могут и не заинтересованы участвовать в текущем управлении компанией, но хотят, чтобы крупные акционеры и менеджмент учитывали их интересы, требуют серьезных изменений в системе корпоративного управления и контроля. В различных странах, в том числе и в России, действующим законодательством предусмотрено, что перед выводом своих акций на фондовый рынок компания должна сформировать у себя надлежащую систему корпоративного управления и контроля, обеспечивающую защиту прав всех акционеров, раскрытие информации о деятельности для акционеров и других инвесторов, а также публичное раскрытие информации.

В 2005 году в ОАО «КАМАЗ» по совместному проекту ЕС/ТАСИС «Корпоративное управление в России» (поддержан Федеральной службой по финансовым рынкам) проводился аудит корпоративного управления ОАО «КАМАЗ». Оценка проводилась по четырем группам показателей:

1. Защита прав и законных интересов акционеров.
2. Деятельность органов управления и система внутреннего контроля.
3. Раскрытие информации и финансовая прозрачность.
4. Учет интересов иных, помимо акционеров и высших менеджеров, заинтересованных сторон.

Такой же подход к оценке уровня корпоративного управления применяется и консорциумом «РИД – Эксперт РА» Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт – РА» при составлении национального рейтинга корпоративного управления.

Как видно из системы критериев оценки состояния корпоративного управления, развитие контроля в системе корпоративных отношений является необходимым условием обеспечения высокого уровня корпоративного управления и способствует росту привлекательности компании для потенциальных инвесторов.

Анализ проблем, связанных с контрольной деятельностью в системе управления экономикой развитых стран, позволяет сделать вывод о том, что фаза контроля в процессе управления является наиболее остро реагирующей на отрицательные тенденции в экономике. Реакцией контроля на отрицательные изменения в экономике является совершенствование его содержательной части. Таким образом, принимая на себя роль механизма предотвращения отрицательных тенденций, постоянно меняется содержательная часть контроля.

Функции и задачи управления и контроля постоянно дополняются и меняются по содержанию. Меняется весомость отдельных задач. Так, массовые банкротства и обман акционеров в XVII веке привели к началу создания контроля за деятельностью акционерных компаний со стороны государства. Законы, изданные в Англии в 1720 году и в России в 1762 году, можно рассматривать как первые законодательные акты, положившие начало развитию контрольных механизмов в системе корпоративных отношений. Кроме того, в Англии массовые банкротства привели к созданию в акционерных компаниях первых в мире служб внутреннего аудита.

Великая экономическая депрессия 30-х годов прошлого столетия показала американским предпринимателям значимость управленческого учета и планирования для обеспечения выживаемости предприятий в долгосрочной перспективе. До этого момента менеджеры забывали об этих функциях управления или не придавали им должного значения. Середина 30-х годов в США была периодом интенсивного роста числа предприятий, внедряющих принципы системного контроля.

В конце 1970-х – начале 1980-х гг. по Европе прокатилась волна банкротств, которая подтолкнула предпринимателей к пониманию необходимости внедрения на предприятиях современных инструментариев управления, планирования и контроля. Крупные предприятия осуществили децентрализацию управления, что привело к необходимости внедрения системы координации деятельности хозяйственных единиц. Для обеспечения эффективного управления возникла необходимость в разработке информационных систем, обеспечивающих менеджеров в постоянном режиме оперативной качественной информацией о состоянии предприятия, об основных направлениях его деятельности и об их результатах. Постепенно определялся основной круг обязанностей служб внутреннего аудита в изменившихся условиях хозяйствования.

Ряд скандалов, происшедших в последнее время в мировом бизнесе и связанных с фирмами «Энрон-Корпорэйшн» (США), «Пармалат» (Италия) и др., заставили по-другому смотреть на состояние корпоративного управления и контроля в компаниях.

В США в 2003 году был принят закон Сорбейнса-Оксли, которым предусмотрена ответственность за искажение финансовой отчетности в виде 20 лет лишения свободы для руководителей фирм, акции которых котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. В содержательной части организации контроля произошло следующее принципиальное изменение: если раньше в документе по результатам аудита подпись аудитора гарантировала, что цифры в документе правильные, то теперь требуется еще вторая подпись, удостоверяющая, что система сбора данных правильная (т.е. корректная и адекватная поставленным целям аудита).

В Великобритании на основе обобщения опыта корпоративного управления и анализа нормативной базы по корпоративному управлению за последние 20 лет разработан и принят Комбинированный кодекс, определяющий то, как должны управляться акционерные общества, акции которых котируются на Лондонской фондовой бирже. Кодекс носит рекомендательный характер для субъектов остальных хозяйственно-правовых форм собственности. Кодексом ужесточены требования к организации деятельности советов директоров и комитетов совета директоров, особые требования предъявляются комитету по аудиту и комитету по вознаграждениям. Кроме того, кодекс обязывает совет директоров создавать:

- прозрачную и понятную систему отчетности;
- эффективную систему контроля;
- систему взаимодействия с акционерами.

Кодекс требует, чтобы директора не реже одного раза в год проводили в группах проверку эффективности систем внутреннего контроля и докладывали акционерам о выполнении вышеуказанного. Проверка должна охватывать все виды контроля над деятельностью корпорации, включая финансовый и операционный контроль, а также контроль на соответствие стандартам корпоративного менеджмента и управления рисками.

В практической деятельности по организации внутреннего аудита наблюдается переход к постоянному контролю на основании оценки рисков процессов управления; процессов контроля; других процессов.

Система внутреннего контроля, например, компании «Бритиш-газ» (Великобритания) базируется на постоянном контроле на основании оценки:

- рисков управленческих процессов;
- рисков финансовых потоков;
- рисков в процессе деятельности компании (операционный контроль);
- рисков при продвижении к поставленным целям (управления рисками).

В 2002 году Институтом внутренних аудиторов было принято определение внутреннего аудита, в котором нашла отражение концепция управления рисками в деятельности компаний. При этом аудиторы исходили из тезиса, что **без внутреннего контроля компания может выжить, но без системы управления рисками само существование компании ставится под сомнение.**

Развитие контрольной деятельности в системе управления в зависимости от изменений внешней среды отражено в таблице 1.

При микроанализе интересен результат изучения состояния контрольной деятельности в ОАО (ПО) «КАМАЗ» за последние 20-25 лет (таблица 2).

Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что уровень контрольной деятельности в компании во многом определяется контрольной средой: контрольная деятельность существует на том уровне, который востребован существующей системой управления и лично первым руководителем.

Решающее влияние на дальнейшее развитие корпоративного управления и контроля в начале XXI века оказывают серьезные провалы в системе корпоративного управления в странах Запада и, прежде всего, в США. Череда крупномасштабных скандалов в крупнейших корпорациях различных отраслей экономики США заставила все мировое сообщество пересмотреть положение дел в корпоративном управлении и поставила под сомнение многие правила и процедуры бизнеса, наработанные мировой практикой. В новом свете предстали проблемы корпоративной морали и этики, баланса регулирования корпоративных норм законодательно и морально-этическими кодексами. Наряду с этим в 90-е годы XX века динамично росла активность западных инвесторов и, прежде всего, портфельных инвесторов на новых для них рынках Восточной Европы и России.

Начиная с 1990-х годов, возросли и усилия по созданию нормативно-правовой базы для регулирования корпоративных взаимоотношений, направленные, в первую очередь, на создание благоприятных условий для инвесторов и на достижение баланса интересов между основными группами участников корпоративных отношений (акционерами, менеджерами и иными заинтересованными сторонами: персоналом, контрагентами, государством и в целом обществом). Результаты этой работы оформились в виде так называемых «принципов передовой практики корпоративного управления».

Таблица 1

Развитие контрольной деятельности как механизма предотвращения отрицательных тенденций в экономике

Периоды Факторы	XVII век		30-е гг. XX века	Конец 1970-х – начало 1980-х гг.		Начало XXI века
	Англия	Россия				
Неблагоприятная экономическая среда и ее последствия	Массовые банкротства акционерных обществ и обман акционеров.		Экономическая депрессия в США.	Волна банкротств в Европе.	Проблема неплатежеспособности на предприятиях Германии.	Провалы в системе корпоративного управления западных компаний. Ряд скандалов в мировом бизнесе, связанных с банкротством крупных фирм (фирмы «Энрон», «Пармалат» и др.).
Выводы для менеджмента, в т.ч. по контрольным аспектам	Необходимость создания контрольных механизмов в системе корпоративных отношений.		Понимание значимости управленческого учета и контроля, планирования для обеспечения выживаемости предприятий в долгосрочной перспективе.	Понимание необходимости внедрения на предприятиях современных инструментов управления, планирования и контроля.	Понимание необходимости улучшения инструментария управления, планирования и контроля. Понимание необходимости привлечения специалистов, способных оценить действия руководителей организации.	Необходимость изменения содержательной части организации контроля (при некорректных методах сбора и обработки информации, неадекватных поставленным целям контроля, полученные «правильные» цифры не способствуют принятию качественных управленческих решений).

Принятые шаги по развитию контрольной деятельности	Закон 1720 года, направленный против корпоративных злоупотреблений. Начало создания служб внутреннего аудита в акционерных компаниях.	Указ 1762 года. Государство, как инициатор создания акционерных компаний, берет на себя контроль за их деятельностью. Акционерные компании, уличенные в обмане немедленно упраздняются.	Массовое внедрение в управление системного контроля.	Децентрализация управления - необходимость координации хозяйственных единиц, - необходимость оперативных и эффективных информационных систем для принятия УР, - повышение роли контроля в системе управления, как связующего звена между менеджментом и исполнителями.	Принципиальная переориентация предпринимательского мышления. Новый импульс в развитии контроллинга.	(Великобритания)	(США)	(Международные профессиональные институты)
						На основании обобщения и анализа деятельности и нормативной базы по корпоративному управлению за последние 20 лет разработан и принят Комбинированный кодекс по корпоративному управлению, который обязывает Совет директоров создавать: - прозрачную и понятную систему отчетности; - эффективную систему контроля; - систему взаимодействия с акционерами.	В 2003 году принят закон Сорбейнса-Оксли, которым ужесточена ответственность за искажение финансовой отчетности, что значительно улучшило контрольную среду в хозяйствующих субъектах и повысило значимость контроля в системе управления.	В 2002 году Институтом внутренних аудиторов принято новое определение внутреннего аудита, в которое впервые включена концепция управления рисками в деятельности компаний. Этим подчеркнута необходимость опережающего контроля по сравнению с постконтролем.

Таблица 2

Взаимосвязь контрольной среды и состояния контрольной деятельности в ОАО (ПО) «КАМАЗ»

	До 1990-х гг.	1991 – 1995 гг.	1995 – 2002 гг.	2002 г. по н/в
Органы контроля	• КРО при Центральной бухгалтерии. • Центральная инвентаризационная комиссия. • Совет по сохранности собственности.	• Контрольно-ревизионное управление. • Департамент корпоративного управления (предшественники – отдел внутреннего аудита, управление корпоративного финансового планирования и аудита). • Центральная инвентаризационная комиссия. • Совет по сохранности акционерной собственности.	• Отдел внутреннего аудита и контрольно-ревизионный отдел в Центральной бухгалтерии. • Центральная инвентаризационная комиссия. • Координационный Совет по борьбе с хищениями и недостатками.	• Комитет Совета директоров по аудиту (2005 г.). • Служба (Комитет) корпоративного контроля при генеральном директоре ОАО «КАМАЗ» (2002 г.). • Центральная инвентаризационная комиссия. • Координационный Совет по борьбе с хищениями и недостатками. • Контрольно-ревизионный отдел Центральной бухгалтерии.
Конечная продукция контрольной деятельности	Акты комплексных ревизий. Материалы по результатам годовых инвентаризаций. Материалы проверок по поручениям правоохранительных органов.	Координация деятельности организаций, созданных с участием ОАО «КАМАЗ». Материалы комплексных целевых проверок, в т.ч. по поручениям правоохранительных органов.	Материалы проверок организаций и подразделений ОАО «КАМАЗ» с акцентом на состояние бухгалтерского учета и отчетности. Материалы по результатам инвентаризаций.	Координация контрольной деятельности в группе организаций ОАО «КАМАЗ» и предоставление материалов менеджменту (собственникам) по выявленным существенным отклонениям.

Использование материалов контрольной деятельности для принятия управленческих решений	Реакция менеджмента, за исключением материалов проверок по поручениям правоохранительных органов, отсутствует. Решения принимаются по отдельным исключительным нарушениям.	Решения принимаются по инициативе контролирующих органов как реакция на выявленные существенные отклонения. Система использования результатов контрольной деятельности в управлении отсутствует.	Решения принимаются как реакция на выявленные отклонения. Система использования результатов контрольной деятельности в управлении отсутствует. Дочерние общества контролируются в основном на основании формализованных источников информации по формальным показателям.	Система контрольной деятельности соответствует (адекватна) действующей системе (структуре) управления и решения по результатам контрольной деятельности принимаются в системном режиме. Контрольная деятельность востребована.
Отношение менеджмента к контрольной деятельности	Недооценка значимости функции контроля в системе управления, подкрепленное плановым хозяйством. Функция контроля реализуется во многом через многочисленные совещания. Контролирующие органы – во многом это традиция.	Менеджмент осознает необходимость систем контроля и в первую очередь для управления дочерними организациями, в то же время присутствует боязнь прозрачности деятельности. С образованием ОАО «КА-МАЗ» и его дочерних обществ появляется потребность в корпоративном управлении и контроле.	При резком сокращении объемов производства менеджмент ориентирован на консалтинговые фирмы для разработки системы управления. Создается Антикризисный комитет для разработки стратегии компании. Решение Правления о создании контролирующего органа при исполнительном органе управления остается нереализованным. Менеджмент мечется между необходимостью создания системы внутреннего контроля и боязнью прозрачности деятельности.	Контроль – важная функция управленческой деятельности, способствующий повышению эффективности управленческой деятельности и прозрачности корпорации. Контроль обеспечивает управляемость дочерних обществ и соблюдение в них корпоративной политики.

Международными и национальными организациями и объединениями, правительствами различных стран и корпорациями были приняты свыше 100 документов по корпоративному управлению. Основными и наиболее известными из них являются «Принципы корпоративного управления ОЭСР», принятые в 1999 году (изменения внесены в 2004 году); «Обобщенный кодекс» в Великобритании, принятый в 1998 году; «Кодекс корпоративного управления» в Германии, принятый в 2002 году; «Кодекс корпоративного поведения» Италии, принятый в 1999 году; «Основные направления и проблемы корпоративного управления», подготовленные в 1994 году советом директоров автомобильной корпорации «Дженерал Моторз»; «Объединенный кодекс», принятый в Великобритании в 2003 году.

Отдельно следует упомянуть закон Сарбейнса-Оксли, принятый в США 30 июля 2002 года (ниже он рассмотрен более подробно). В отличие от перечисленных выше документов он носит обязательный характер и характеризует основные отличия подхода к проблемам корпоративного управления в Европе и США на современном этапе.

Основу кодексов корпоративного управления составляют рекомендации по основным процедурам процесса управления в акционерных обществах (подготовка и проведение общего собрания акционеров, деятельность совета директоров, подготовка и проведение крупных корпоративных решений, например, по реорганизации, слиянию и др., по организации внутреннего контроля, раскрытию информации и т.д.). Смысл рекомендаций заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение законных прав и интересов всех групп участников корпоративных отношений.

Корпоративные скандалы привели к усилению внимания как в США, так и в Европе к вопросам совершенствования регулирования в трех основных сферах корпоративного управления:

- усиление роли и независимости совета директоров и повышение ответственности членов совета директоров;
- повышение качества и роли аудита и внутреннего контроля в системе корпоративного управления;
- повышение требований к раскрытию информации, в первую очередь, в содержательных аспектах.

В США и Европе использовали разные подходы к решению этих задач. В США меры, направленные на восстановление доверия к фондовому рынку, приняли форму обязательного законодательства (закон Сарбейнса-Оксли и ужесточение требований листинга фондовой биржи, создание Совета по контролю бухгалтерской деятельности). В Европе приняли метод более мягкого регулирования путем принятия новых или вне-

сения поправок в существующие национальные кодексы корпоративного управления, в сочетании с принципом «выполний или объясняй».

Реакция инфраструктурных институтов фондового рынка и правительства США, скорее всего, обусловлена, с одной стороны, притязаниями страны и в дальнейшем на роль ведущего игрока в мировой экономической системе и, с другой, оценкой происшедших скандалов как самое сильное потрясение устоев системы корпоративного управления в США со времен «великой депрессии» 1930-х годов.

Общими для обоих законодательных подходов являются следующие положения:

1. Усиление требований по независимости совета директоров в целом, включая ужесточение стандартов независимости и учет всех факторов, влияющих на независимость; повышение ответственности членов совета директоров перед акционерами.

2. Требование создания и обеспечения работы органов совета директоров и ужесточение требований к членам этих рабочих органов. В качестве обязательных рассматриваются комитеты по аудиту, по назначениям и вознаграждениям, которые должны состоять преимущественно из независимых директоров.

3. Усиление требований к системе корпоративного контроля; повышение роли внутреннего и внешнего аудита. Вводятся новые требования к членам комитета по аудиту: опыт финансовой работы, запрет на получение вознаграждения от компании. Усиливается внимание к независимости внешнего аудитора.

4. Повышение требований к раскрытию информации. Основное внимание при этом уделяется содержанию корпоративного управления и принципам и суммам вознаграждения директоров.

Можно выделить несколько ключевых различий между «жестким» подходом США и подходом Европейского союза, допускающим более или менее добровольные решения с использованием национальных кодексов корпоративного управления:

1. Кодексы обладают большей гибкостью, чем законодательство и позволяют учитывать разнообразие ситуаций в бизнесе.

2. Кодексы более полно учитывают интересы бизнеса.

3. В кодексы легче вносить изменения.

4. Кодексы могут быть полезны в ситуациях, когда общая рыночная практика еще не сложилась, либо при наличии существенных различий между отдельными секторами рынка.

5. Кодексы более эффективны в тех случаях, когда последствия законодательного вмешательства неоднозначны или отсутствует достаточный механизм обеспечения исполнения закона.

Сложилось общее мнение о том, что вопросы инфраструктуры регулирования рынка должны решаться законодательно (например, принятие решений о слияниях, обеспечение права голоса для всех акционеров). Также является целесообразным законодательное закрепление минимальных стандартов поведения по основным аспектам корпоративного управления в части, согласованной всеми участниками рынка. На практике требования в отношении корпоративного управления вводятся также в правила листинга, и их исполнение в данном случае контролируют фондовые биржи.

В США является сегодня обязательным требованием фондовых бирж представление официального подтверждения со стороны руководителя компании в том, что, во-первых, ему неизвестно о каких бы то ни было нарушениях стандартов листинга в области корпоративного управления и, во-вторых, что в компании принят Кодекс корпоративного поведения и деловой этики для директоров, менеджеров и сотрудников.

В Европе представление отчета по корпоративному управлению является, как правило, обязательным (по прямому требованию закона или по правилам листинга); при этом требования к формату отчета часто отсутствуют, и решение об оценке качества содержания таких отчетов отдается на откуп акционерам.

Различные подходы к нормативному регулированию вопросов корпоративного управления в США и в Европе – это прежде всего различия путей решения проблемы равной защиты прав акционеров на разных рынках. Американский подход отличается чрезмерной бюрократизацией и существенным ростом затрат; это приводит к оттоку эмитентов с рынков США. Так, в США компании обязаны раскрывать информацию о существенных отличиях требований в области корпоративного управления между США и страной юридической регистрации компании.

Учреждение Европейского форума корпоративного управления с целью проведения мониторинга тенденций развития и обмена опытом позволяет прогнозировать, что в перспективе в Европе будет разработан и принят единый Кодекс корпоративного управления.
