

© Радюк Н. А., 2020

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Текущий темп развития рынка обязывает собственника бизнеса быть гибким в своих решениях. К сожалению, большая часть бизнесменов забывают об одном из сильнейших оружий в руках человека - способности приспосабливаться к окружающей обстановке и оборачивать её особенности в свою пользу. Поэтому, чтобы бороться с устаревшими взглядами и неспособностью адекватно оценивать свои силы, на помощь современному бизнесу приходит концепция корпоративного управления.

*Ключевые слова:* корпоративное управление, совет директоров, субсидиарная ответственность, акционерное общество, развитие предприятия

**П**остроение системы корпоративного управления и контроля в малом и среднем бизнесе

Бизнес в России – молод, относительно опыта западных коллег. Поэтому, даже в условиях доступности информации и примеров грамотного применения систем корпоративного управления, большинство собственников, даже создав огромную компанию, по-прежнему не позволяют другим приблизиться к управлению, подвергая компанию риску некомпетентного стратегического планирования. Таким образом, способность собственников к переходу на новый способ мышления, будет определять потенциал выживания фирмы и являться важной составляющей успеха. Однако, с другой стороны, нельзя не понять сомнения владельцев бизнеса, ведь с приходом нового управленца возникает и ряд вопросов:

- как не потерять вложенный труд и сохранить свой источник дохода;
- как уберечь себя и свою семью от ошибок нового «владельца».

В данной ситуации на помощь приходит концепция корпоративного управления - «комплекс мер и правил, помогающих акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент» [1]. Но если говорить более простыми словами, то это система отношений между собственником и бизнесом. Ключевое отличие от менеджмента в том, что менеджмент — это управление внутри компании. Менеджер, а в нашем случае генеральный директор, выполняет роль больше оперативного управленца бизнеса, и является подотчетным лицом для акционера — реального владельца бизнеса, который получает дивиденды. Естественно, передача бизнеса в

управление другому лицу сопряжено с большими рисками, поэтому главными задачами системы корпоративного управления являются, например, способы избегания рисков, информирование акционеров, формализация отношений и формирование заинтересованности наемных сотрудников в том, чтобы приносить вам (акционеру) деньги. В тот момент, когда собственник перестает управлять компанией и отдает её в чужие руки, появляются такие риски как [2]:

- агентский конфликт;
- «Провал» бизнеса, банкротство;
- субсидиарная ответственность.

Агентский конфликт. Основывается на стандартной схеме, когда интересы собственника и управленца схожи, но в то же время абсолютно противоположны — нарастить свое благосостояние. Суть в том, что при увеличении благ одного участника, они же уменьшаются у другого. Существуют разные подходы, но учитывая «политику минимального вмешательства» (при которой, впрочем, за собственником остается полное право управления) подойдет частичное владение компанией. Позволяет перейти управленцу «на сторону собственника», так как его доход будет теперь зависеть от успешности фирмы. Это автоматически подразумевает такие формы собственности как ООО и АО. Второй риск решается за счет использования показателей КРІ и отчетных форм. Несмотря на то теперь уже заинтересованность управленца, собственнику по-прежнему необходимо знать ситуацию в компании, чтобы при необходимости вмешаться. Для этого на руках необходимо иметь ряд отчетных форм и показателей, чтобы в ситуации отклонения он знал,

что необходимо вмешаться. Для оперативного получения данных подойдут регулярные смс рассылки или передача данных через защищенный мессенджер. Это позволяет оперативно оценивать здоровье бизнеса. И если показатели КРІ формируются отдельно для каждого бизнеса, то отчетная система в целом едина для всех [3]:

- **Управленческие отчеты.** Баланс — показывает какое количество денег собственника заморожено в бизнесе. То есть видно собственный капитал и его структуру, текущее финансовое состояние компании. БДР — если баланс, это точечный показатель на момент времени, то БДР интервальный, показывающий изменения в собственном капитале. Показывает чистую прибыль или убыток с точки зрения собственного капитала и структуры его формирования (оборот, себестоимость, маржа), финансовый результат деятельности и структуру ее формирования (прибыли убытка). БДДС показывает чистый денежный поток и структуру его формирования. Позволяет, например, не допускать кассовых разрывов, отслеживать изменение денежного потока;

- **Отчеты о статусах стратегических задач и проектов.** Позволяет удерживать цели в фокусе, ведь без четкой цели компания никуда не «приплывет». С одной стороны, видна четкая картина развития бизнеса, а с другой стороны написание такого отчета, по сути, заставляет управленца актуализировать и структурировать у себя в голове данные, что в итоге сосредоточит его фокус на действительно важных задачах.

Таким образом перечисленные действия регулируют первые два риска. Но что, если всё же управление окажется неэффективным и бизнес придется ликвидировать? Возникает третий риск — субсидиарная ответственность. К сожалению, принцип ограниченной ответственности превратился в безграничную ответственность. Ведь данный вид риска, который мало того накладывает обязательства выплаты на всю жизнь, которую не избежать, даже объявив о личном банкротстве, так под него еще и очень легко попасть. Он возникает в случае, если общество не в состоянии удовлетворить требование кредитора в течении трех месяцев в полном объеме. В данном случае кредитор вправе потребовать возмещение средств с иного лица, которое определяется рядом правил. Это крайне неприятный риск. Ведь даже если собственник не принимает фактического участия в управлении, он тем не менее несет ответственность. Значит необходимы механизмы защиты от субсидиарной ответственности. Отсутствие плана действий на подобный случай является частой ошибкой большинства владельцев бизнеса. Главной «угрозой» в подобных вопросах являются, во-первых, кредиторы, а, во-вторых, ФНС. Очевидно, что необходимо просто не иметь, перед ними задолженностей, что, к сожалению, на текущем рынке почти нереально. Согласно закону [4], случаи

субсидиарной ответственности наступают если происходит:

- преднамеренное банкротство;
- неполная оплата уставного капитала;
- банкротство дочернего общества по вине основного;
- ущерб компании.

При этом в случае банкротства собственник по умолчанию виновен, если не докажет обратное по следующим пунктам:

- Невозможность погасить задолженность перед кредитором в полной мере. Однако разве процедуру банкротства вообще можно возбудить при иных случаях? То есть собственник априори виновен. Поэтому вероятность попадания под данный риск почти 100%. При этом может появиться дисквалификация, то есть невозможность на определенный срок вести бизнес, что окончательно уничтожит возможность реабилитации;

- Отсутствие или искаженное содержание документов бухгалтерского учета;

- Если размеры штрафов пени, неустоек и налоговых недоимок превышают пятьдесят процентов общего размера требований кредиторов третьей очереди по основной сумме задолженности, включенных в реестр требований кредиторов;

- Если отсутствуют документы хранение которых является обязательным, согласно законодательству об акционерных обществах;

- Отсутствуют сведения, подлежащие обязательному внесению в единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц в части сведений, обязанность по внесению которых возложена на юридическое лицо.

В каждом из этих пунктов легко ошибиться (разве что помимо пункта про размер штрафов) и каждый из них необходимо отрабатывать, чтобы свести риски к минимуму. Также государство делает все, чтобы найти реально ответственных лиц [5, 6]:

- Каждое юридическое лицо обязано вести учет своих бенефициаров;

- Осуществление контроля за должником возможно независимо от признаков его аффилированности (не обязательно быть участником). В зависимости от степени влияния на сделку можно быть привлеченным даже если ты теновой бенефициар;

- Номинальный руководитель не утрачивает статус контролирующего лица, так как все еще имеет возможность влиять на ведение бизнеса и не освобождает его от осуществления обязанностей по выбору представителя и контролю за его действием (бездействием), а также по обеспечению надлежащей работы системы управления юридическим лицом;

- Размер субсидиарной ответственности номинального руководителя может быть уменьшен, если он «заложил» настоящего бенефициара (или сокрытое им имущество);

- Если у руководителя должника нет средств на процедуру банкротства, то оплачивать будут учредители;

- «Цепочка» директоров больше не спасает. Директор ответственен в пределах своего срока работы.

Таким образом необходимо понимать, как защитить себя. Ведь, по факту, даже если собственник не причастен к плохой ситуации в компании, его могут за нее привлечь. Поэтому для минимизации рисков необходимо следовать некоторым правилам:

- строгое соблюдение закона.
- контроль показателей платежеспособности
- организация структуры управления не позволяющей выявить конечного бенефициара;
- обособленность рисков от ключевых активов. бизнес построен так, что активы находятся на одном юридическом лице, а риски на другом;
- независимость бизнесов друг от друга.

Более подробно обращаясь к третьему пункту, рассмотрим способы построения организационной системы, обеспечивающей достаточный уровень конфиденциальности. Существуют разные инструменты, каждый из которых имеет разную степень защиты и стоимость. А именно:

- Владение через акционерное общество. Самый простой вариант. Акционеров видно только в реестре акционеров, а в ЕГРЮЛ нет (видно только лицо, которое учредило компанию);

- Перекрестное владение;
- Корпоративный договор;
- Владение через опцион;
- И наиболее «мощный» метод — инвестиционное товарищество. По сути, это предусмотренное законом скрытое владение, которое еще можно усилить другими инструментами. Но при этом метод очень дорогой.

И если в пунктах выше первого, нуждается далеко не каждый, то вот такой простой инструмент как акционерное общество способен внедрить каждый при этом заплатив не на столько высокую цену. Рассмотрим наиболее часто используемые на рынке формы собственности, из которых «вытекают» права и обязанности собственника.

ИП — при банкротстве отвечает всем имуществом, если оно отсутствует, то долг прощается. Не ведет бухгалтерского учета, но выше риски, ведь ИП в прямом смысле смертен. Дележ имущества, низкий уровень конфиденциальности, низкий уровень доверия в деловой практике.

ООО — интересная форма, но есть множество проблем. Долг остается на всю жизнь, законодатель исходит из того, что участник общества участвует не только денежно, но и лично. Участника сложно исключить, некоторые решения принимаются только единогласно. В случаях если решение требует единогласного принятия, согласно закону, и возник некий конфликт, то деятельность организации может впасть в ступор и иногда его

невозможно разрешить даже судебно (особенно в ситуации владения 50 на 50).

АО — тут законодатель как раз наоборот, исходит из того, что акционер участвует преимущественно капиталом и просто ждет дивидендов. Высокая конфиденциальность, в ЕГРЮЛ не видно акционеров. Преимущественное право покупки акций акционерами. Таким образом если генеральный директор решит уйти с поста, то в договоре можно прописать то, что при выходе или увольнении с должности, он обязуется продать акции компании и никому иному. Как видно плюсов очень много, но помимо того, что создать такое общество выходит дорого, в добавок существуют риски высоких штрафов за формальные нарушения. Поэтому за «безопасность» придется платить. Например, при формировании уставного капитала АО обязаны обеспечить его размер не менее стократного МРОТ, утвержденного на ту дату, когда осуществляется государственная регистрация общества [7]. Поэтому инструмент действительно дорогой.

Однако если собственник решится защитить своё будущее, то стоит более подробно рассмотреть «внутреннюю кухню» данного вида владения. Акция — ценная бумага, выпускаемая АО. Позволяет как бы «владеть» долей в компании, рассчитывать на долю имущества после ликвидации и получать дивиденды от результатов её деятельности. Также, как мы уже разобрались ранее, она дает ряд прав при управлении компанией. Существует два вида акций. Обыкновенная — позволяет голосовать на общем собрании акционеров, иметь приоритетное право на выкуп новых акций. Получение дивидендов зависит от решения совета директоров (могут реинвестировать средства в компанию) и выплачиваются из прибыли, но после выплат владельцам привилегированных акций [8, 9]. Стоимость акции формируется из её номинала — доли уставного капитала на одну акцию. Далее стоимость зависит от спроса на рынке (если происходит IPO). При этом реальная или «балансовая» стоимость акции отношение чистых активов к числу акций в обращении. Существуют разные методы спекулятивного получения денежных средств на курсе акций, но так как в нашем случае мы не выпускаем акции на рынок, то данный вопрос рассматривать не будем. Привилегированная акция. Наоборот, не имеет права голоса, но взамен получает фиксированный доход. Может иметь право голоса (стать голосующей/обыкновенной), если АО не способно выплатить гарантированные дивиденды. Обычно выделяют два подвида:

1. Кумулятивные. Позволяют компании пережить трудные времена, так как платить их можно накопительным эффектом, то есть дивиденды обязательно попадут в руки собственнику, но через какое-то время. Естественно, это происходит только при условии сложного финансового положения компании, например, когда

нет прибыли или она реинвестирована. Плюсом такого подвида является то, что на момент неполучения дивидендов акционер получает право голоса;

2. Конвертируемые. В течении некоторого времени их можно конвертировать в другие акции.

Есть у привилегированных акций и некоторые недостатки. Например, фирма может потребовать акции обратно, возместив ущерб, а дивиденд фиксирован и не зависит от размера прибыли компании. Таким образом мы определили, что каждый акционер — это, по сути, собственник бизнеса, и чем большей долей он владеет, тем больше привилегий и прав он получает. Теперь определимся с тем, каким образом акционер сможет влиять на бизнес. Большую часть прав и обязанностей в данном случае регулирует «Закон об акционерных обществах». Пакетом называется общий объем акций, приобретенный одним лицом. Различают три вида:

- миноритарный пакет 1–25 % акций;
- блокирующий пакет 25–50 %;
- контрольный пакет. > 50 %.

Тех же, чей пакет меньше 1 % называют розничными владельцами. Согласно статье 59, владение тем или иным пакетом акций наделяет акционера различными правами [4]:

- 1 акция — участие в общем собрании;
- 1 % — доступ к реестру общего собрания акционеров, сведениям о принадлежащих им акциям, обращение в суд в случае убытков, связанных с неграмотными действиями руководства;

- 2 % — внесение предложений для годового Общего собрания Акционеров, выдвижение кандидатов в разные органы управления общества, предлагать решения по вопросам общества;

- 10 % — требование созыва внеочередного Общего собрания Акционеров, проведение аудитов общества (внеочередных);

- 15 % — возможность иметь своего представителя в Совете директоров;

- 25 % + акция — блокировка вопросов, где требуется квалифицированное большинство, изменение и утверждение Устава Общества, реорганизация/ликвидация Общества, выбор Ликвидационной комиссии, доступ к документам бухгалтерского учета и протоколам заседаний;

- 30 % — является кворумом при повторном собрании Акционеров;

- 50 % + акция — определяют наличие кворума собрания, обеспечивают почти полное управление Обществом, за исключением вопросов требующих квалифицированного большинства, но так как оно определяется в зависимости от количества участников, то при их недостатке акционер может стать этим большинством;

- 75 % + акция — полное, безусловное и безраздельное управление Обществом. Право

управлять эмиссией и скупкой обществом собственных акций;

- 95 % — имеет право в принудительном порядке выкупать акции у миноритарных акционеров;

- 100 % — право принимать любые решения.

Помимо разрабатываемых собственником форм, существует информация, которую любой собственник (акционер) имеет право получать на законных основаниях, объем которой также зависит от количества акций [4]:

- договор о создании общества, учреждении, устав;

- государственная регистрация;

- решение о выпуске ценных бумаг;

- внутренние документы общества, регулирующие деятельность его органов;

- годовые и аудиторские отчеты;

- протоколы общих собраний акционеров;

- списки аффилированных лиц;

- проспекты ценных бумаг, ежеквартальные отчеты эмитента и все документы, подлежащие опубликованию или раскрытию;

- уведомления о заключении акционерных соглашений, направленные обществу, а также списки лиц, заключивших такие соглашения;

- судебные решения и постановления по спорам, связанным с созданием общества, управлением им или участием в нем, а также судебные акты по таким спорам.

Итак, мы определились какое количество акций необходимо, чтобы оставаться реальным владельцем бизнеса, а именно от 75 до 100 %. Разное количество дает разные права, но помимо уже указанного выше, существуют так называемые «корпоративные действия», давайте разберемся что это такое. Корпоративные действия — действия юридического лица, определяющие его статус, уставный капитал и органы управления. Иными словами — формализация описанных выше прав [10]. Виды действий:

1. Воздействующие на организационно-правовую форму;

- 1.1. Создание, реорганизация, ликвидация;

- 1.2. Операции с уставным капиталом — формирование, изменение, приобретение долей;

- 1.3. Органы управления — формирование, изменение, передача функций, избрание советов и комиссий, утверждение аудитора;

- 1.4. Заседания органов управления — созыв, проведение;

- 1.5. Одобрение сделок (в т.ч. крупных);

- 1.6. Приобретение прав в отношении иных юридических лиц;

- 1.7. Утверждение документов общества;

- 1.8. Подведение итогов деятельности — подтверждение отчетов, распределение прибыли;

- 1.9. Раскрытие информации.

2. Операции с выпусками акций — выпуск, приобретение, конвертация, погашение, выплата доходов.

Также существуют особые действия — существенные корпоративные действия. Те, что приводят к фундаментальным изменениям в организации. Они уже были описаны выше — реорганизация и ликвидация, приобретение более 30% акций общества, совершение крупных сделок, изменение уставного капитала, устава общества. Однако, мы выделили их отдельно, так как они имеют особый статус, и если какое-либо из предпринятых решений в данной категории повлекло банкротство, то высок риск получить субсидиарную ответственность. Данные виды действий могут повлечь так называемое право выкупа ценных бумаг. Оно обязывает общество предложить акционерам продать обществу свои ценные бумаги. Данное право возникает и по другим случаям. Например, если нарушены три базовых права — возможность получения дивидендов, право на долю имущества после ликвидации и право голосования. Или, если произошли изменения в уставе, которые ограничивают перечисленные права. Исходя из информации, приведенной выше, становится очевидным, что АО имеет крайне формальную степень управления. Но зачем столько сложностей? Ответ прост — минимизация рисков. Перечисленный перечень документов позволяет в полной мере закрыть информационную брешь и понимать, как обстоят дела в компании, а стимулирование руководителя долей в компании, позволяет снизить риск «получения ножа в спину». При том, доля нового руководителя может составить 25% акций, как обычных, так и привилегированных (и так как такое количество преф. акций разрешено законодательством, с этим не будет никаких проблем), что позволит сохранить максимальную степень контроля.

Таким образом использование системы корпоративного управления позволит повысить степень контроля над бизнесом, формализовать отношения собственника и управленца, повысить мотивацию участников процесса, снизить возможные риски. Как следствие собственник сможет освободить время для других направлений жизни. избежать негативных последствий ведения бизнеса, сохранить и преумножить свой капитал, а главное не беспокоиться о своей юридической и финансовой защите. ■

---

1. Как обеспечить налоговую, имущественную и управленческую безопасность, владея средним бизнесом [Электронный ресурс] // taxcoach.ru: центр структурирования бизнеса и налоговой безопасности — URL: <https://www.taxcoach.ru/taxbook/landing/> (дата обращения: 17.06.2019)

2. Агентские конфликты и проблемы выбора (отбора) инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // Материалы VI Международной студенческой научной

конференции «Студенческий научный форум» — URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000498> (дата обращения: 17.06.2019)

3. Чем отличается БДР от БДДС [Электронный ресурс] // Финансист: финансовые программы — URL: <https://www.1cashflow.ru/bdr-i-bdds> (дата обращения: 17.06.2019)

4. Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: федер. закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ : (в ред. от 15 апр. 2019 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. — Версия Проф. — Электрон. дан. — М., 2013. — Доступ из локальной сети БМБШ Ирк. гос. ун-та.

5. О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве [Электронный ресурс]: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21 декабря 2017 г. N 53 // КонсультантПлюс: справ. правовая система. — Версия Проф. — Электрон. дан. — М., 2013. — Доступ из локальной сети БМБШ Ирк. гос. ун-та.

6. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [Электронный ресурс] : федер. закон от 07 августа 2001 г. N 115-ФЗ : (в ред. от 18 мар. 2019 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. — Версия Проф. — Электрон. дан. — М., 2013. — Доступ из локальной сети БМБШ Ирк. гос. ун-та.

7. Чем отличаются ПАО и АО [Электронный ресурс] // urist-sian.ru: Юридический центр СИАН — URL: <https://urist-sian.ru/post.php?id=117> (дата обращения: 17.06.2019)

8. Акции привилегированные и обыкновенные — в чем разница [Электронный ресурс] // Vse-dengy.ru: Записки инвестора — URL: <https://vse-dengy.ru/upravlenie-finansami/aktsii/obyichnyie-i-privilegirovannyye-aktsii.html> (дата обращения: 17.06.2019)

9. Обыкновенные акции [Электронный ресурс] // Audit-it.ru: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит — URL: [https://www.audit-it.ru/terms/accounting/obyknovennye\\_aktsii.html](https://www.audit-it.ru/terms/accounting/obyknovennye_aktsii.html) (дата обращения: 17.06.2019)

10. Алиев В., Дохолян С. Организационное поведение / Г. Алиев, В. Дохолян — М.: Изд-во Экономика, 2004. — 310 с.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Агентские конфликты и проблемы выбора (отбора) инвестиционных проектов [Электронный ресурс] // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» — URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000498> (дата обращения: 17.06.2019)

Акции привилегированные и обыкновенные — в чем разница [Электронный ресурс] // Vse-dengy.ru: Записки инвестора — URL: <https://vse-dengy.ru/upravlenie-finansami/aktsii/obyichnyie-i-privilegirovannyye-aktsii.html> (дата обращения: 17.06.2019)

Алиев В., Дохолян С. Организационное поведение / Г. Алиев, В. Дохолян — М.: Изд-во Экономика, 2004. — 310 с.

Как обеспечить налоговую, имущественную и управленческую безопасность, владея средним бизнесом [Электронный ресурс] // taxcoach.ru: центр

структурирования бизнеса и налоговой безопасности — URL: <https://www.taxcoach.ru/taxbook/landing/> (дата обращения: 17.06.2019)

О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве [Электронный ресурс]: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 21 декабря 2017 г. N 53 // КонсультантПлюс : справ. правовая система. — Версия Проф. - Электрон. дан. — М., 2013. — Доступ из локальной сети БМБШ Ирк. гос. ун-та.

О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [Электронный ресурс] : федер. закон от 07 августа 2001 г. N 115-ФЗ : (в ред. от 18 мар. 2019 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. — Версия Проф. — Электрон. дан. — М., 2013. — Доступ из локальной сети БМБШ Ирк. гос. ун-та.

Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: федер. закон от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ : (в ред. от 15 апр. 2019 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. — Версия Проф. — Электрон. дан. — М., 2013. — Доступ из локальной сети БМБШ Ирк. гос. ун-та.

Обыкновенные акции [Электронный ресурс] // Audit-it.ru: Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит —

URL: [https://www.audit-it.ru/terms/accounting/obyknovennye\\_aktzii.html](https://www.audit-it.ru/terms/accounting/obyknovennye_aktzii.html) (дата обращения: 17.06.2019)

Чем отличается БДР от БДДС [Электронный ресурс] // Финансист: финансовые программы — URL: <https://www.1cashflow.ru/bdr-i-bdds> (дата обращения: 17.06.2019)

Чем отличаются ПАО и АО [Электронный ресурс] // urist-sian.ru: Юридический центр СИАН — URL: <https://urist-sian.ru/post.php?id=117> (дата обращения: 17.06.2019)

---

## **Building a system of corporate governance and control in small and medium-sized businesses**

© **Radyuk N., 2020**

The current pace of market development obliges the business owner to be flexible in their decisions. Unfortunately, most businessmen forget about one of the strongest weapons in human hands - the ability to adapt to the environment and turn its features to their advantage. Therefore, in order to fight outdated views and the inability to adequately assess their strengths, the concept of corporate governance comes to the aid of modern business.

Keywords: corporate governance, board of directors, subsidiary liability, joint-stock company, enterprise development

---