

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Во всем мире сейчас происходит перестройка политики управления в компаниях, что связано с мировым экономическим кризисом. Многие организации начинают искать новый путь развития, поиск новых потребителей, выпуск новых продуктов, пользующихся большим спросом и приносящих фирме необходимую для развития прибыль. В современной экономике наблюдается постоянное стремление к повышению эффективности производства. Чтобы удержаться сейчас "на плаву", надо иметь адекватную рынку модель управления, которая способна обеспечить производительность и эффективность, а также удовлетворить потребности потребителей и поставщиков. Все это заставляет искать новые пути развития фирм.

Экономический уклад и богатейший опыт знаний и навыков, приемов и методов, которые характеризуют англо-американский стиль в управлении бизнесом имели своим источником богатые культурные традиции, привнесенные различными культурами, вследствие двух предпосылок: наплыва иммигрантов и интерактивной экономической политики экспансии. При этом, американцы, с одной стороны, активно воздействовали на мировые интеграционные процессы, с другой стороны, сами были подвержены внешнему влиянию других национальных культур.

Американский опыт может быть интересен по двум причинам. Во-первых, с точки зрения копирования, применения приемов, методов, технологий и концепций управления с учетом их адаптации к местным условиям. Во-вторых, он может быть полезен, так как способен помочь более глубоко осмыслить и понять их управленческую психологию, мотивационную базу принятия решений, для более эффективного взаимодействия и развития сотрудничества с ними.

Англо-американская модель основывается на индивидуальной, предпринимательской инициативе. Прежде всего, его можно представить как брак индивидуализма и конкуренции заложенный в американской бизнес идеологии.

Ведущее значение англо-американской модели в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики, а тем более обучения управлению наиболее велико. Таким образом, актуальность данной курсовой работы состоит в

необходимости знаний основополагающих идей и рекомендаций данной модели.

Основоположниками формирования англо-американской модели являются западные ученые: Ф.Тэйлор, И. Ансофф, М. Аоки, Д. Берг, А. Берли, М. Вебер, П. Дронер, У. Инмон, М. Мескон, Д. Миллер, В. Ойкен, Р. Портес, Ж. Ролан, Дж. Синкли, Р. Хантори, К. Хьюнг, Д. Чайлд и многие другие.

В дальнейшем их исследования были развиты в трудах зарубежных мыслителей таких как; У. Батнер, Д. Йермах, Р. Лазер, Д. Лорги, Р. Милгран, Б.Мэйн, П. Самуэльсон, Д. Селливан, М. Хессель, Д. Чархэм, Д. Чемберлин, А. Шлейфер, Д. Грейсон, К. О'Делл.[\[1\]](#)

Проблема исследования обусловлена возникновением противоречия при использовании англо-американской модели управления между необходимостью повышения эффективности деятельности предприятия (в лице менеджеров) и стремлением получить высокие доходы (в лице акционеров). Недостатки законодательства в данном аспекте являются одной из причин появления данной проблемы.

Объектом исследования является механизм современного управления в организации.

Предмет исследования – англо-американская модель корпоративного права.

Целью исследования является изучение теоретических основ англо-американской модели корпоративного права, анализ ее современного состояния и перспектив развития.

Реализация данной цели возможна посредством решения следующих задач:

1. Рассмотреть историю развития англо-американской модели корпоративного права;
2. Определить основные черты англо-американской модели управления;
3. Провести анализ законодательной базы;
4. Провести анализ современного состояния англо-американской модели управления;
5. Проанализировать современное состояние корпоративного управления в России.

В процессе выполнения работы были использованы общенаучные методы: анализа и синтеза, структуризация, обобщение, а также анализ нормативных документов.

Эмпирическую базу исследования составляют нормативно-правовые акты, регулирующие процесс управления в англо-американской модели корпоративного права, справочно-аналитические материалы по исследуемой теме, статистические данные.

# **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНГЛО-АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ПРАВА**

## **1.1. История формирования и развития англо-американской модели корпоративного права**

Процесс управления зародился очень давно, примерно семь тысяч лет назад, с момента появления первых обществ и разделения труда, но только в конце XIX века и особенно в XX веке, с развитием рыночного хозяйства, корпоративное право выделился в самостоятельную науку. Получив развитие в прошлом столетии (как новый социальный институт, новая ключевая социальная функция) корпоративное право стал развиваться с необычайной быстротой. За короткое время новый институт охватил многие страны. Таким образом, корпоративное право можно отнести к крупнейшей социальной инновации.

Отличительными особенностями современного западного корпоративного права являются:

- особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами,
- сумма технических приемов и методов,
- совокупность практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей.

Первая половина XIX в. явилась тем временем, когда в наиболее развитых странах зарождающегося капитализма — сначала в Англии, а затем и в США — начали формироваться основы той дисциплины, которая впоследствии получила наименование «корпоративное право».

К этому привел ряд факторов, однако основным является отсутствие государственного контроля за бизнесом, и объективная необходимость контроля бизнес процессами. Таким образом, создание науки – ответ на потребности бизнеса. Американское корпоративное право зародился еще в конце XIX – начале XX века, когда создавались крупные компании, ставшие в последствие корпорациями. Для этого периода характерно наличие иерархических структур, разделения управленческого и исполнительского труда, появление профессиональных норм и стандартов, зарождения должности нанятого менеджера, формулирование их прав, обязанностей и ответственности.

В это же время действовали так называемые "реформаторы труда" - бизнесмены, промышленники и политические деятели, которые интересовались проблемами взаимоотношений рабочих и работодателей, условий труда и многое другое. Они создавали различные благотворительные программы, направленные на улучшение физического комфорта на производстве, трудовой морали, социального страхования, жилищных условий, ухода за больными и престарелыми. Их деятельности отчасти послужила толчком к созданию теории корпоративного права.

Общепринято основателем науки о корпоративном праве считать Фредерика Уинслоу Тейлора (20.03.1856 - 21.03.1915). Будучи инженером по профессии, он разработал особую систему организации труда и управленческих отношений, которая привела к "организационной революции" в сфере производства и управления. Большую роль в организации движения за научные методы управления производством в США сыграло Американское Общество инженеров-механиков, членом которого с 1885 года являлся Тейлор.

В 1895 году он опубликовал свою теорию в статье "Система кусочных расценок". Уже в 1903 году выходит в свет его книга "Цеховое управление". Однако широкую известность идеи Тейлора приобрели после его выступления на слушаниях в Конгрессе США, которое было посвящено изучению цехового управления. Именно тогда Тейлор определил корпоративное право как "организация производства".

До этого самым главным считалось в компании найти хорошего управляющего, который бы замещал владельца при решении организационных вопросов. Тейлор же предложил создание систему организации труда, которая базировалась бы на экспериментальных данных по разделению физического труда на составные части с последующим анализом этих частей "для определения наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) при достижении максимальных

результатов".

Главную роль Тейлор отводил объяснению рабочему задач и методов их выполнения, что должно привести к повышению производительности труда. Большое значение также уделялось стимулирующим системам оплаты труда и оборудованию рабочих мест (инструментами, тарой и т.п.). Цеха и сам предприятия тоже необходимо было располагать в соответствии с требованиями рациональности.

В качестве основных идей Ф. Тейлора можно выделить следующие:

- способность анализировать работу, исследовать последовательность ее выполнения;
- создание системы подбора рабочих (работников) для выполнения данного вида работ;
- разработка системы обучения и тренировки рабочих;
- способность к сотрудничеству администрации и рабочих.

Подводя итог, можно сказать, что главная идея Тейлора состояла в том, что управление – это система, основывающаяся на определенных научных принципах, и ее реализация должна осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. На практике идеи Тейлора обеспечили значительный рост производительности труда, что доказало их важность.

Классический научный метод обладал следующими недостатками:

- непризнание различия между индивидами,
- не учет возрастающих потребностей рабочих,
- игнорирование рационализаторских предложений рабочих.

Это, в свою очередь приводило к назреванию конфликтов. Для Тейлора управление было чем-то машинным, и корпоративное право развивалась именно как промышленный. Только в работах Харрингтона Эмерсон (1853-1931гг.) идеи Тейлора были перенесены на исследование принципов трудовой деятельности независимо от типа производства. Его идеи нашли воплощение в работе "Двенадцать принципов производительности".

Также Эмерсон занимался исследованием штабного принципа в управлении. Идеи Тейлора использовал и Генри Форд, который изменил процесс организации производства.

В 20-30-е годы XX века в США зародилась школа человеческих отношений, в центр исследований которой был поставлен человек. К этому направлению можно отнести Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера, направление исследований которых касались социологии производственных отношений. Основателем этой школы считается Элтон Мэйо (1880 - 1949), который доказывал, что "управление должно основываться не на интуитивных представлениях о человеке, а на достижениях научной психологии".

Впервые применить психологический анализ к практическим задачам производства попытался Г. Мюнстерберг - профессор Гарвардского университета США.

Основываясь на идеях Мюнстерберга, Э. Мэйо в 1927 - 1932 гг. проводит Хоторнский эксперимент (в городе Хоторн близ Чикаго). Эксперимент проводился с участием шести работниц, которые составляли бригаду по сборке телефонных реле. Эксперимент длился пять лет, в течение которых планировалось тринадцать раз изменять режим работы, оплате, организации питания. Работницам постоянно говорили, что их труд имеет и играет большую роль в развитии общества и науки. Запланированные изменения были сделаны 11 раз, при двенадцатых по счету изменениях все ранее предоставленные улучшения и льготы были отменены, обнаружилось, что достигнутый уровень увеличения выработки продолжал возрастать. Таким образом, Э. Мэйо доказал, что важную роль в организации работы играют моральные и психологические факторы - личные и групповые.

Представителями этой школы был разработан инструментарий управления, который в настоящее время применяется на практике:

- человеческие отношения; условия работы;
- отношения "руководитель - подчиненный";
- стиль руководства;
- мотивация труда;
- психологический климат в коллективе и его улучшение.

Один из самых главных выводов, которые были сделаны в рамках данной школы, является признание необходимости для руководителя профессиональную подготовку, которая должна в себя включать психологию управления, социальную психологию, деловой этикет и др.

Также в этот период исследовались проблемы мотивации людей в организации. К исследователям данного направления относятся: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Макклеланд, Ф. Герцбергер.

Большой популярностью пользуются идеи Абрахама Маслоу (1908-1970гг.).

Будучи психоаналитиком, он разработал иерархию потребностей:

- в ее основе лежат физиологические потребности,
- на них опираются потребности в безопасности,
- далее идут потребности принадлежности,
- затем следуют потребности самоуважения,
- замыкают эту пирамиду потребности самоактуализации.

Теории Маслоу получили дальнейшее развитие в трудах многих ученых, посвященных разработке моделей мотивации труда, как американских, так и европейских.

## **1.2. Основные черты англо-американской модели**

Современная модель англо-американского корпоративного права базируется на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

Корпорации имеют статус юридического лица, а их акционеры - право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков права, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т. е. от власти. Реальная власть по управлению корпорацией перешла к ее правлению и специалистам в области организации и управления производством. В модели американского корпоративного права и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление.

Содержание стратегического управления заключается, во - первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени.

Разработанная стратегия корпорации впоследствии превращается в текущие производственно - хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Стратегическое управление требует создания организационной стратегической структуры, в состав которой входит отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющую общих конкурентов. СХЦ отвечают за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и её сбыт, формирование производственной программы выпуска продукции по номенклатуре.

Важнейшей составной частью плановой работы корпораций является стратегическое планирование. Оно сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, ориентирует их на предвидение будущих изменений внешней среды. Позволяет установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов.

США получило распространение несколько форм привлечения рабочих к управлению.

В 60-е гг. в США получили распространение бригадные методы организации труда, в 70-е гг. - кружки контроля качества.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения "качества трудовой жизни", с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Согласно американской модели основными составляющими успеха считаются:

- компетентность руководителя;
- способность психически настроиться на восприятие и мышление партнера;
- доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному делегированию полномочий.



Базовые принципы и основные элементы англо-американской модели управления, одинаковые в таких странах, как Австралия, Канада, Новая Зеландия, США и Великобритания, имеют специфические различия, отраженные в их законодательстве. Не акцентируя внимание на различиях в законодательных системах этих стран, можно выделить базовые принципы англо-американской модели.

Основными экономическими особенностями, повлиявшими на формирование англо-американской модели, являются следующие:

- Высокая степень распыленности акционерного капитала. Среди крупнейших американских компаний очень незначительное число имеет крупных по американским меркам (как правило, владельцев не более 2-5%), акционеров. Основными владельцами капитала этих компаний являются большое число институциональных (пенсионные, страховые и инвестиционные фонды) и еще большее число мелких (миноритарных) частных инвесторов. Как правило, средства этих инвесторов распределены между большим числом компаний, а сами акционеры не связаны с компаниями какими-либо отношениями помимо владения акциями. Распыленность вложений позволяет инвесторам быть готовыми к принятию высокой степени рисков, связанных с деятельностью компаний.
- Большинство инвесторов ориентировано на краткосрочные цели, на получение дохода за счет курсовой разницы.
- Фондовый рынок высоколиквиден благодаря такой структуре акционерного капитала и особенностям регулирования.
- Структура капитала и высокая ликвидность обуславливают высокую распространенность враждебных поглощений. Фондовый рынок является не просто рынком акций, а рынком компаний – через него осуществляется переход контроля над крупнейшими компаниями.
- Вследствие особенностей законодательства и деловой традиции последних 60 лет, банки играют незначительную роль как акционеры, их отношения с компаниями не выходят за рамки отношений «заемщик – кредитор».

Можно выделить следующие преимущества англо-американской модели:

- - Высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок, легкость и быстрота их перетока между компаниями и отраслями.
  - Инвесторы ориентированы на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода (через рост курсовой разницы или высокие дивиденды),

готовность ради этого принять повышенные риски, что стимулирует компании к инновациям, поиску перспективных направлений развития, поддерживает их конкурентоспособность.

- Легкость «входа» и «выхода» для инвесторов в компании.
- Высокая информационная прозрачность компаний, вытекающая из указанных особенностей.

Реальная практика использования англо-американской модели корпоративного управления многообразна и не во всем соответствует установкам самой модели. В 80% всех компаний США генеральные директора совмещают обязанности председателей советов, 63% всех членов советов директоров одновременно являются генеральными директорами их собственных корпораций. Это создает ощущение отступления от основополагающих принципов англо-американской модели и вызывает существенные нарекания и критику со стороны реформаторских сил.

Основные недостатки англо-американской модели:

- ○ Высокая стоимость привлеченного капитала.
- Ориентация высших менеджеров, вынужденных учитывать ожидания инвесторов, преимущественно на краткосрочные цели. Они стараются избегать шагов, которые могут привести к снижению курсовой стоимости акций.
- Завышенные требования к доходности инвестиционных проектов.
- Значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком, высокая опасность переоценки (чаще) или недооценки (реже) активов.
- Завышенный уровень вознаграждения высшего менеджмента.

Отличительным признаком англо-американской модели корпоративного управления стал так называемый «унитарный» (одноуровневый) совет директоров, включающий как исполнительных членов (менеджеров компании), так и неисполнительных (не являющихся работниками компании), часть из которых является «независимыми» директорами, не имеющими никаких отношений с компанией помимо членства в совете директоров. В последние годы после ряда корпоративных скандалов и банкротств, обусловленных мошенническими действиями со стороны менеджмента и недостаточным контролем со стороны советов директоров, число независимых директоров в компаниях растет.

## **2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ АНГЛО-АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ПРАВА**

### **2.1. Анализ нормативной базы, регулирующей процесс управления в англо-американской модели**

Законодательство Великобритании, которое в значительной мере было использовано при формировании корпоративного права США, начало складываться в XVII — XVIII вв. Однако особое значение для построения англо-американской модели управления имели законы 1856 г. и 1857 г., в совокупности образовавшие единый законодательный акт, известный как Акт о компаниях (Companies Act) 1856—1857 гг. Этим актом для акционерных компаний была законодательно установлена существующая и поныне двухзвенная система управления: общее собрание акционеров и исполнительный орган — дирекция или правление. В настоящее время деятельность акционерных компаний в Великобритании регулирует Закон о компаниях 1985 г. (Companies Act 1985), в который в 1989 г. были внесены существенные изменения. В 2006 г. в Великобритании был принят новый Закон о компаниях (Companies Act 2006). Он включил в себя, кроме норм, содержащихся ранее только в судебных решениях, и положений европейских директив о приобретении компаний и о прозрачности компаний, чьи ценные бумаги обращаются на регулируемых рынках, также и сохранившие силу положения закона 1985 г. Текст закона был официально опубликован, но вводится в действие по частям, и его полное вступление в силу произошло только в октябре 2008 г.[\[2\]](#)

Особенностью права США является отсутствие до настоящего времени единого федерального закона, устанавливающего порядок деятельности акционерных обществ. На федеральном уровне регулируются только вопросы выпуска акций публичными компаниями и порядок их обращения. В первую очередь это Закон о ценных бумагах и фондовых биржах (Securities and Exchange Act) от 1934 г. и «Закон о ценных бумагах» (Securities Act) от 1933 г., а также нормативные акты SEC. Разработанный Американской ассоциацией юристов (ABA) Примерный закон о предпринимательских корпорациях 1969 г. (Model Business Corporation Act, MBCA) не является официальным нормативным актом. Тем не менее уже к 1977 г. он послужил моделью для акционерных законов 34 из 50 штатов. Правовое положение

американских корпораций определяется в основном законами штатов, в которых они инкорпорированы (зарегистрированы), а также свидетельствами об инкорпорировании и уставами.

Участниками корпоративных отношений в англо-американской модели управления являются: акционеры (индивидуальные и институциональные инвесторы); директора (члены совета директоров); менеджеры (управляющие); прочие участники корпоративных отношений (служащие, кредиторы, потребители, органы государственной власти).[\[3\]](#)

Английский Закон о компаниях 1985 г. предоставляет акционерам право общего контроля над действиями директоров и управляющих, а также над действиями директоров и управляющих, требующих их одобрения на общих собраниях. Список прав общего собрания акционеров английской компании несколько шире, чем приведённый выше, но всё же короток: право решать вопросы, связанные с созданием, реорганизацией, ликвидацией компании; право утверждать и изменять учредительные документы компании (меморандум и внутренний регламент); право избирать директоров компании и аудиторов; право принимать решения о выплате дивидендов по предложению, представленному директорами компании; право решать вопросы о заключении сделок по приобретению акций и другого имущества; право принимать решения о получении директорами займов компании свыше определённой суммы; право решать вопросы о заключении директорами сделок с третьими лицами по суммам, превышающим установленные.

Кроме перечисленных, у акционеров нет никаких прав по влиянию на текущие дела корпорации. Это относится, в первую очередь, к установлению уровня дивидендов, найму и увольнению менеджеров, инвестиционной деятельности. Обязанности у акционеров здесь также необременительны. За исключением рассмотрения пенсионных планов в частном секторе акционеры не обязаны принимать участие в голосовании по вопросам управления корпорацией. В связи с таким ограниченным объёмом прав и обязанностей акционеров их общие собрания, которые по закону должны проводиться ежегодно, носят в значительной мере церемониальный характер и проводятся скорее из процедурных соображений, чем по необходимости.

Таким образом, в англо-американской модели право акционеров влиять на дела корпорации фактически сводится к выборам (простым большинством голосов или кумулятивным голосованием) и, в случае необходимости, смещению директоров, осуществляющих реальное управление компанией. Директоры, соответственно,

являются представителями акционеров и обязаны обеспечивать реализацию их общего интереса, ибо они должны служить акционерам, которые оказали им доверие.

Отношения между корпорацией как доверителем и директорами как доверенными лицами регулируются нормами фидуциарной ответственности, неисполнение которых преследуется в судебном порядке (вплоть до тюремного заключения). Фидуциарий действует в качестве представителя и, в американской традиции, обязан руководствоваться следующими принципами:

1. лояльность (loyalty) — любые действия доверенного лица должны осуществляться исключительно в интересах его доверителя;
2. благоразумие (prudence) — доверенное лицо должно выполнять обязанности, ориентируясь на «поведение обычного благоразумного человека в аналогичных обстоятельствах»;
3. контроль (due care) — доверенное лицо обязано направлять и контролировать корпорацию в соответствии с целями и задачами, установленными акционерами, то есть отслеживать исполнение и вносить коррективы в систему корпоративного права, но не подменять своими действиями оперативное управление.

В Великобритании требуют от директора находиться при исполнении своих обязанностей на протяжении всего времени, в течение которого он занимает этот пост, так как не существует времени суток, когда бы он был свободен от своих фидуциарных обязанностей. Кроме этого, английское законодательство обязывает директоров:[\[4\]](#)

1. добросовестно относиться к своему служебному долгу (bona fide), то есть действовать в пределах тех полномочий, которые определены в законе и учредительных документах компании. Каждое действие директоров должно исходить из тех выгод, которые они могут принести компании;
2. обладать умением и заботой управлять компанией (skill and care), проявляя при выполнении функций осторожность, которую должно проявлять благоразумно старательное лицо, имеющее:
3. а) общие знания, умение и опыт, которые можно ожидать от человека, выполняющего функции, аналогичные выполняемым данным директором по отношению к компании (объективный фактор), б) общие знания, умение и опыт, которыми обладает данный директор (субъективный фактор);

4. соблюдать интересы акционеров при заключении сделок, имеющих выгоду для директоров (директор обязан раскрывать информацию об имеющемся интересе, должен указывать, что это за интерес, и выразить его в количественном отношении; директору запрещается голосовать на любом заседании совета директоров или комитета совета директоров по любой резолюции, касающейся вопроса, в котором данный директор или лицо, с которым директор связан, имеет материальную заинтересованность или обязанность, которая противоречит или может привести к возникновению конфликта с интересами компании).

Ответственность директоров увязана с уровнем благосостояния акционеров (рыночная стоимость акций корпорации, прибыльность активов, дивидендные выплаты), их задачей должно быть такое руководство корпоративного права, которое обеспечит повышение этого уровня.[\[5\]](#)

В последнее время в США появляется всё большее количество законодательных актов, позволяющих директорам учитывать интересы не только акционеров, но и тех участников корпоративных отношений, которые не владеют акциями (аналогичные нормы содержит и английский Закон о компаниях 1985 г.). Это, как правило, персонал компании или местное население. Но такие нормы носят рекомендательный характер, и господствующим остается мнение, что представительство или учёт мнения всех групп «соучастников» деятельности корпорации приведёт к политизации совета директоров и, в конечном счете, к принятию неэффективных решений.

## **2.2. Анализ современного состояния англо-американской модели корпоративного права**

В современном управлении англо-американская модель занимает лидирующие позиции. Этому есть несколько причин. Во-первых, она наиболее широко представлена в мире. Кроме собственно Великобритании и США, она реализована в Канаде, Австралии, Новой Зеландии, ЮАР и в ряде других стран англосаксонской правовой семьи. Эта же модель, правда, с некоторыми отличиями, присутствует и во многих странах континентальной Европы (за исключением Германии, Австрии, Дании, Нидерландов, Швеции и Чехии). Она же послужила образцом для разработчиков российского Закона об акционерных обществах. Во-вторых, данную модель использует большинство крупнейших мировых корпораций: в числе первых

100 компаний мира по списку Global 2000 (составлен Forbes по итогам 2017 г.), на долю США приходится 31, на долю Великобритании — 8 и по 2 компании представляют Канаду и Австралию.

Наиболее заметной чертой англо-американской модели считается отсутствие в корпорациях крупных, доминирующих над остальными, акционеров. Весь акционерный капитал США примерно в равной пропорции разделён между индивидуальными инвесторами (домохозяйствами, гражданами) и так называемыми институциональными инвесторами. При этом доля индивидуальных акционеров в совокупном акционерном капитале за последние 35—40 лет сократилась с 84% в 1965 г. до современных 49,2%. Среди институциональных инвесторов в настоящее время основными держателями акций являются: пенсионные фонды (17,6% совокупного акционерного капитала), взаимные инвестиционные фонды (5,2%), банковские трасты (3,2%) и страховые компании (2,7%).

Институциональные инвесторы, сконцентрировавшие к настоящему времени более 50% акционерного капитала США, выступают, как правило, в качестве финансовых корпоративов и не стремятся принимать на себя ответственность за те компании, где они владеют крупными пакетами акций. Такое пассивное их поведение объясняется, в первую очередь, особенностями американского налогового законодательства (если капитал фонда недостаточно диверсифицирован, ему приходится дважды платить подоходный налог: сначала как корпорации, а затем — налог с отчислений акционерам).

Совет директоров англо-американской корпорации состоит из двух категорий директоров: «исполнительных» и «независимых». Исполнительные директора — это администраторы, имеющие интересы в компании и занимающие в ней менеджерские посты. Их часто называют «внутренними» директорами, или «инсайдерами» (от англ. inside - внутри). Независимые директора - приглашённые члены совета директоров, непосредственно не связанные с компанией и её менеджментом. Они еще именуется «аутсайдерами» (от англ. outside- снаружи), то есть «внешними» директорами. Считается, что независимые директора, в силу своего положения в компании, способны лучше защищать интересы акционеров. Соотношение исполнительных и независимых директоров в советах директоров корпораций может быть различным, но последние обязательно должны составлять большинство. В США доля независимых директоров в составе совета достигла 3/4 ещё в начале 1990-х гг., а в 2001 г. у компаний, входящих в список 500 крупнейших по версии Standard & Poor's (S&P 500), эта доля составляла уже 82%.

В 75% американских компаний из индекса S&P 500 советы директоров возглавляют генеральные исполнительные директора. Для таких компаний, когда им всё же требуется независимый председатель (например, для работы с правительственными учреждениями), выходом является назначение ведущего директора, осуществляющего часть функций независимого председателя совета директоров. В 2008 г. более 90% корпораций из S&P 500 имели в штате ведущих независимых директоров. Однако в последние годы в США растёт число сторонников разделения функций председателя совета директоров и генерального директора. По данным компании McKinsey (апрель - май 2016 г.), эту идею уже поддерживают 69% руководителей крупных американских фирм.

Средняя численность советов директоров американских компаний из S&P 500 в течение 2008—2015 гг. снизилась с 14 до 11 человек. И даже в такой огромной корпорации, как General Motors, совет директоров состоит всего из 13 человек, 12 из которых являются независимыми директорами. В малых же передних американских компаниях число членов советов директоров и того меньше, редко превышает 5—7 человек.

Несколько иная картина в Великобритании. Здесь доля неисполнительных директоров достигла 52% только к 2016 г. (в 2011 г. она составляла 42%). В 2001 г. в советах директоров компаний из FTSE 100 независимых директоров насчитывалось уже 57%. Однако это справедливо для крупных компаний, включённых в фондовый индекс FTSE 100. В малых и средних компаниях указанная доля и сейчас не превышает 38%. При этом, по данным 2008 г., генеральные директора (главные управляющие) возглавляют советы директоров только в 5% крупных британских компаний (в малых и средних эта доля составляет 11%). В Великобритании число членов совета директоров крупных компаний в среднем составляет 11,5 человек (малых и средних — 6,1). Максимальное число директоров законом не ограничено, но есть ограничение «снизу» — не менее двух директоров для публичных компаний (для закрытого общества достаточно одного директора).

Для неисполнительных директоров в Великобритании Законом о компаниях 1985 г. предусмотрена оригинальная процедура избрания — на основе ротации. На каждом общем собрании переизбирается 1/3 действующих директоров, кандидатуры которых должны быть рекомендованы оставшимися 2/3 директоров.[\[6\]](#)

Компетенции исполнительных и независимых директоров законодательно не различаются, и они вместе несут солидарную ответственность за состояние дел в компании. Однако задачи, решаемые ими, всё же отличны. Исполнительные директора



непосредственно руководят повседневной хозяйственной деятельностью корпорации, а задача независимых - осуществлять независимую оценку менеджеров в рамках тех полномочий, которыми именно они их наделили. Для решения этой задачи внешние члены совета директоров обладают практически неограниченными правами и достаточной властью, чтобы обеспечить себе полную подотчётность менеджмента. На практике же часто бывает иначе. В США во многих компаниях независимые директора сами сужают свои полномочия и фактически сводят их к подбору, назначению и поддержке компетентного главного управляющего (главного исполнительного директора), который к тому же становится председателем совета директоров.

В случае нарушения директорами доверия акционеров они могут быть привлечены к ответственности, включая уголовную.

В США и Великобритании законодательно установлено минимальное число заседаний совета директоров — не менее четырёх в год, но они могут собираться и ежемесячно. Регулярность встреч директоров обычно устанавливается уставом корпорации. Заседания могут проводиться очно и с помощью технических средств (телеконференции, интернет). Кворум, необходимый для обеспечения правомочности принимаемых решений, должен быть, как правило, не менее половины от действующего числа членов совета (в США закон допускает кворум не менее трети состава совета директоров).

Поскольку большинство членов советов директоров английских и американских компаний непосредственно в этих компаниях не работает, то при исполнении своих обязанностей директора все они сталкиваются с проблемой нехватки времени, которое они могут посвятить делам компании. Иногда информация, с которой они имеют дело, для них сложна и даже непонятна. Для решения таких проблем, а также для повышения эффективности работы советов директоров в их структуре могут создаваться комитеты, в каждом из которых должен состоять не менее чем один директор. Количество комитетов, их полномочия, процедуры избрания членов, как правило, определяются советом директоров. Комитеты не подменяют собой совет, а докладывают ему о результатах своей деятельности. В них тщательно прорабатываются вопросы, которые затем рассматриваются советом. Для работы в комитетах могут привлекаться на платной основе независимые специалисты и эксперты. Комитеты обычно наделяются правами принимать решения от имени совета директоров в рамках установленной им компетенции, но ответственность за эти решения в полной мере несёт совет директоров. В их состав, как правило, не входят исполнительные директора компании, хотя

некоторых из них могут приглашаться для рассмотрения конкретных вопросов. Наиболее часто встречаются в советах директоров в США и Великобритании комитеты по аудиту (фактически — ревизионная комиссия), по компенсациям и по назначениям. Комитет по аудиту способствует поступлению в совет точной и достоверной финансовой информации. Для этого он контактирует с внешними и внутренними аудиторами, а также имеет полномочия проводить необходимые расследования. Комитет по компенсациям дает рекомендации совету директоров по уровню вознаграждения топ-менеджеров. Комитет по назначениям определяет требования к кандидатам на вакантные должности и обеспечивает подбор этих кандидатов для заполнения вакансий. Во многих крупнейших американских компаниях (около половины списка Fortune 1000) к указанным выше комитетам совета директоров добавляются комитеты по стратегическому планированию.

Среди корпоративных комитетов в США особое место занимают исполнительные комитеты (executive committee), в которые обычно входят президент корпорации, председатель совета директоров и высший финансовый руководитель. Эти комитеты на практике являются высшими органами оперативного управления компаний.

Интересной особенностью английских советов директоров является возможность для их членов назначать себе альтернативных директоров. Последний, при временном отсутствии основного директора, вправе исполнять все его полномочия и обязанности, включая участие в заседаниях совета директоров с правом решающего голоса. Основной директор имеет право освободить альтернативного директора от должности в любое время.

Может показаться, что данная модель, особенно учитывая её возраст, уже полностью отработана и в неё вносятся лишь косметические изменения. Однако это не так. Она достаточно быстро совершенствуется, отвечая, в большей или меньшей степени, на вызовы времени. Последними по времени подобными новациями в США были корректировки системы корпоративного управления по закону Сарбейнса — Оксли, SOX (the Sarbanes — Oxley «Corporate Reform Act» of July 30.2002).[\[7\]](#)

Целью SOX, указанной в самом законе, является защита инвесторов путём повышения точности и надёжности раскрытия компаниями информации, опубликование которой требуется по действующему в США законодательству о рынке ценных бумаг. Для этого закон (раздел 301 SOX) предусматривает создание в рамках советов директоров компаний специальных аудиторских комитетов (комитетов по аудиту).

В состав аудиторского комитета должны входить только независимые директора, то есть (в трактовке закона) директора, не являющиеся аффилированными лицами компании или её дочерней структуры и не получающие от компании никакого вознаграждения за консультационные и прочие услуги, за исключением оплаты за исполнение обязанностей члена совета директоров и члена аудиторского комитета. Если такой комитет не создаётся в компании, то его функции выполняются советом директоров в полном составе. Помимо контроля правильности составления бухгалтерской и финансовой отчётности компании, комитет осуществляет надзор за работой её внешнего аудитора, которого компания обязана менять раз в пять лет. Комитет осуществляет также всё взаимодействие компании с внешним аудитором, в том числе одобряет заключение, подготовленное аудитором, прежде чем оно будет придано гласности.

Очень жёсткие требования предъявляет закон к ответственности старших офицеров корпорации за достоверность публикуемой и размещаемой ими информации (в первую очередь речь идёт о сведениях, содержащихся в периодических финансовых отчётах корпорации).

Кроме того, согласно разделу 404 SOX каждая публичная компания обязана представлять вместе с годовым отчётом также и отчёт о внутреннем контроле. В этом отчёте устанавливается ответственность высшего руководства компании за организацию и поддержку системы внутреннего контроля и процедур составления финансовой отчётности, а также определяется оценка эффективности системы внутреннего контроля компании для целей финансовой отчётности. Данный отчёт должен быть оценен и засвидетельствован независимым внешним аудитором

Однако, кроме положительных результатов, SOX оказал и негативное воздействие на предпринимательскую деятельность. Применение раздела 404 по внутреннему контролю отрицательно повлияло на бизнес, так как компании вынуждены откладывать приобретение активов и реализацию новых проектов, на сотрудников бухгалтерий и финансовых служб ложится дополнительная нагрузка в связи с необходимостью следовать нормам закона SOX. Выполнение требований раздела 404 стало для компаний, в особенности небольших, ещё и весьма обременительным. Эксперты оценивают затраты компаний на выполнение всех введенных данным разделом правил в среднем в 3 млн. долл., что, конечно, отражается на их эффективности. Одновременно с этим из-за увеличения расходов на аудиторские услуги на 45% выросла стоимость листинга на американских биржах.

Рассмотренные выше проблемы англо-американской модели корпоративного управления и методы их решения проистекают из вечного конфликта между интересами акционеров и менеджеров, когда наёмные менеджеры начинают действовать так, чтобы приобретать выгоды для себя, а не для собственников (агентская проблема). Как мы видели, законодатели и в США, и в Великобритании (справедливо полагая, что конфликт интересов в значительной мере обусловлен информационной асимметрией, когда не участвующие в управлении акционеры по сравнению с менеджерами заведомо находятся в проигрышной ситуации) стараются повысить информационное обеспечение собственников. При этом, конечно, возрастают издержки владельцев на осуществление контроля — агентские издержки. И до оптимального решения, наверное, ещё далеко.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

История показала, что англо-американская модель корпоративного права удерживает звание "управленческой цивилизации". Ее влияние на развитие идей корпорации, а также практики – неоспоримо. Безусловно, как показывает практика, ни одна компания не копирует слепо идеи данной модели, но можно настаивать, что изучение теории является обязательным условием современной системы менеджмента любой страны.

США в свое время стало колыбелью современного корпоративного права. Появление данной науки было связано с "диверсифицированной (распыленной)" формой собственности, наличием иерархических структур, разделением управленческого и исполнительского труда, появлением профессиональных норм и стандартов, зарождением должности нанятого менеджера. В условиях меняющегося общества происходили существенные изменения и в самой науке корпоративного права и ее направлениях, вплоть до возврата к старым идеям. Однако на всем протяжении своей истории корпоративного права стремился учитывать потребности общества и компаний.

Одной из самых важных особенностей именно американской школы корпоративного права стала теория корпораций. Считается, что в момент зарождения корпорации произошло отделение собственности от власти. Отмечается новый класс, сила которого заключается не в собственности, а в контроле за процессом. Реальная власть переходит к менеджерам.

Американский опыт управления бизнесом это неиссякаемый источник новых идей, технологий, инновационного творчества. Он нуждается в изучении и практическом применении - апробации и адаптации к местным условиям. Естественно в применении данной модели есть и негативный опыт, связанный как с последними корпоративными скандалами, так и продолжающейся рецессией.

Итак, в заключении можно сделать следующие выводы:

1. Современная модель англо-американского корпоративного права базируется на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

2. Согласно американской модели основными составляющими успеха считаются:

- компетентность руководителя;
- способность психически настроиться на восприятие и мышление партнера;
- доверие как переход от авторитарного и консультативного подходов к полному делегированию полномочий.

3. Отличительным признаком англо-американской модели управления является «унитарный» (одноуровневый) совет директоров, включающий как исполнительных членов (менеджеров компании), так и неисполнительных (не являющихся работниками компании), часть из которых является «независимыми» директорами, не имеющими никаких отношений с компанией помимо членства в совете директоров.

4. Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление.

5. Проблемы англо-американской модели корпоративного управления и методы их решения проистекают из вечного конфликта между интересами акционеров и менеджеров, когда наёмные менеджеры начинают действовать так, чтобы приобретать выгоды для себя, а не для собственников (агентская проблема). Законодатели и в США, и в Великобритании (справедливо полагая, что конфликт интересов в значительной мере обусловлен информационной асимметрией, когда не участвующие в управлении акционеры по сравнению с менеджерами заведомо находятся в проигрышной ситуации) стараются повысить информационное

обеспечение собственников. При этом, конечно, возрастают издержки владельцев на осуществление контроля — агентские издержки. И до оптимального решения, наверное, ещё далеко.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Об акционерных обществах [текст]: Федеральный закон от 26 декабря 1995 № 208-ФЗ// <http://www.consultant.ru/>
2. Абросимов И. Д., Медведев В. П. Корпоративное право как система управления хозяйственной деятельностью.- М.:ЭКО, 2019.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 2017.
4. Будылин С.Л. Новое корпоративное законодательство Великобритании: Companies Act 2006 // Российская юстиция. — 2007. — № 3.
5. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель. — СПб.: Питер, 2018.
6. Кравченко Р.С. Корпоративное управление: обеспечение и защита права акционеров на информацию (российский и англо-американский опыт). — М.: Спарк, 2019.
7. Петровичева Ю.В. Акционерное законодательство Англии и России. Сравнительно-правовой анализ. — М.: Норма, 2018.
8. Корпоративное управление. Владельцы, директора и работники акционерного общества / Пер. с англ. - М.: Джон Уайли энд Санз, 2016
9. Джарвис М. Роль корпоративного развития.// Управление компанией. — 2017. — №12..
10. Грачёва М. Система корпоративного управления: формирование совета директоров // Управление компанией. - 2018. - № 3.
11. Ванеев А. Американский контроль: pro et contra // Управление компанией. - 2017.
12. Осипова А. Корпоративное управление - тенденции развития - 2017.
13. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: МГУ, 2019.
14. DeCarlo S., Zajac B. The World's Biggest Companies: [Электронная версия]. — Режим доступа: [http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000glob-al08-cx\\_sd\\_0402global\\_land.html](http://www.forbes.com/2008/04/02/worlds-largest-companies-biz-2000glob-al08-cx_sd_0402global_land.html).
15. Кириллов Р. Для рейдеров мест нет: в совете директоров американских компаний // РБК daily. - 2017.

1.

## **Суханов-Е.А.-Сравнительное-корпоративное-право**

[↑](#)

2. Европейское акционерное общество (ЕАО) [↑](#)

3. Европейское объединение с экономической целью (ЕЕИГ) [↑](#)

## 4. **ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ В США //Текст научной статьи по специальности «Право» Этнюков В.Е.**

[↑](#)

5. Джарвис М. Роль корпоративного развития // Управление компанией. – 2005. – № 12. [↑](#)

6. Корпоративное управление в регионе ЕЭК // Обзор экономического положения Европы. – 2003. – № 1 [↑](#)

7.

## **Emerson Robert W. Business Law**

[↑](#)