

Корпоративное управление в глобальном контексте: сравнительный анализ моделей и специфика российской практики

Corporate Governance in the Global Context: Comparative Analysis of Models and Specifics of Russian Practice

DOI: 10.12737/2306-627X-2025-14-1-12-18

Получено: 21 января 2025 г. / Одобрено: 28 января 2025 г. / Опубликовано: 31 марта 2025 г.

Некрасов И.А.

Канд. юрид. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Масалитин А.А.

Магистрант, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

Nekrasov I.A.

Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Masalitin A.A.

Master's Degree Student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

Статья посвящена анализу основных моделей корпоративного управления, включая англосаксонскую, континентально-европейскую, японскую и российскую (смешанную). Особое внимание уделено российской модели, которая характеризуется смешанным характером, значительным влиянием государства и рекомендательным регулированием со стороны Центрального банка Российской Федерации. Проведен сравнительный анализ, выявлены общие черты и различия с международными подходами.

Ключевые слова: корпоративное управление, менеджмент, модели корпоративного управления, сравнительный анализ моделей корпоративного управления.

Abstract

The article analyzes main models of corporate governance, including the Anglo-Saxon, Continental European, Japanese and Russian (mixed) models. Special attention is paid to the Russian model, which is characterized by a mixed nature, significant influence of the state and advisory regulation by the Central Bank of the Russian Federation. A comparative analysis is carried out, common features and differences with international approaches are identified.

Keywords: corporate governance, management, corporate governance models, comparative analysis of corporate governance models.

ВВЕДЕНИЕ

Корпоративное управление выступает одним из ключевых элементов социально-экономической системы, определяющим не только эффективность деятельности отдельных компаний, но и устойчивость национальных и глобальных рынков. В условиях усиления конкуренции, цифровизации бизнес-процессов и роста требований к социальной ответственности, выстраивание прозрачных и сбалансированных отношений между акционерами, менеджментом и стейкхолдерами становится критически важным [12].

Качественное корпоративное управление способствует минимизации рисков, привлечению инвестиций и долгосрочному развитию компаний, что, в свою очередь, укрепляет доверие к экономике в целом.

Актуальность данного исследования подчеркивается необходимостью адаптации международных стандартов к национальным особенностям Российской Федерации.

Цель работы — провести сравнительный анализ моделей корпоративного управления и выявить специфику российской модели.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическую базу исследования составили научные публикации, нормативно-правовые акты Российской Федерации, рекомендательные документы Центрального банка Российской Федерации, а также

международные и иностранные кодексы корпоративного управления (ОЭСР, Великобритании, Германии, Японии и др.). Использованные методы исследования:

- 1) сравнительно-аналитический метод — для сопоставления различных моделей корпоративного управления и выявления их особенностей;
- 2) системный подход — для анализа взаимодействия между различными элементами, объектами корпоративного управления;
- 3) качественный контент-анализ — исследование научных публикаций, отчетов международных организаций и кодексов корпоративного управления (Великобритания, Германия, Япония);
- 4) формально-юридический метод — для изучения нормативно-правовых актов и рекомендательных документов, регулирующих корпоративное управление в России и других странах.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В науке выделяются четыре основные модели корпоративного управления, каждая из которых отражает институциональные и культурные особенности стран их применения (табл. 1) [5; 7; 9; 10; 13].

Англосаксонская модель (США, Великобритания) ориентирована на приоритет интересов акционеров, максимизацию прибыли и одноуровневую систему управления. Её ключевые характеристики —

фрагментированная структура акционерного капитала, высокая прозрачность и развитая защита прав инвесторов.

Континентально-европейская (рейнская) модель (Германия, Франция) предполагает двухуровневую систему управления (наблюдательный совет и правление) и баланс интересов широкого круга стейкхолдеров, включая сотрудников и поставщиков.

Японская модель базируется на принципах коллективной ответственности, долгосрочной стабильности и гармонии интересов, что обусловлено культурными традициями.

Семейная модель характеризуется доминированием семейных или близкородственных групп в структуре собственности и управлении компаниями. Ключевыми чертами данной модели являются высокая концентрация акционерного капитала в руках ограниченного круга лиц, преобладание неформальных механизмов контроля и принятия решений, а также ориентация на долгосрочное сохранение семейного контроля над бизнесом.

В научной литературе преобладает точка зрения, согласно которой российская модель корпоративного управления классифицируется как семейная, что по большей части обуславливалось значительной ролью закрытых акционерных структур и доминированием узкого круга владельцев. Однако автор придерживается иной позиции, полагая, что российская практика не может быть однозначно отнесена к какой-либо из классических моделей [11]. Вместо этого она представляет собой гибридную систему, заимствующую отдельные элементы различных моделей, которые адаптированы к специфике национальных институциональных условий.

Таким образом, сложившееся корпоративное управление в России не является ни одной из классических моделей, а, скорее, сочетает их черты, что позволяет характеризовать её как **смешанную**.

Смешанная модель (Россия, Китай) сочетает элементы предыдущих моделей, адаптируя их к национальным правовым и экономическим реалиям.

Таблица 1

Распределение моделей корпоративного управления по странам

Модель корпоративного управления	Страны
1. Англосаксонская модель	США, Великобритания, Канада, Австралия, Ирландия и др.
2. Континентально-европейская модель (рейнская)	Германия, Франция, Нидерланды, Италия, Финляндия, Дания, Норвегия и другие страны Центральной Европы
3. Японская модель	Япония
4. Смешанная модель	Россия, Китай, Индия, Бразилия и др.

Источник: составлено автором.

Анализ российского законодательства, включая Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ, Федеральный закон от 26.12.1995 № 208 «Об акционерных обществах» и Федеральный закон от 08.02.1998 № 14 «Об обществах с ограниченной ответственностью», позволяет сделать вывод о том, что в нормативно-правовых актах Российской Федерации отсутствует законодательное закрепление термина «корпоративное управление». Однако это не означает, что в российской практике нет устойчивого определения данного понятия.

В частности, определение корпоративного управления зафиксировано в рекомендательных документах, таких как письмо Центрального банка Российской Федерации (далее также — ЦБ РФ) от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления» [1–3].

Согласно данному документу, корпоративное управление определяется как «система взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами, направленная на определение целей общества, средств их достижения и обеспечение эффективного контроля над деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон» [4].

Отсутствие законодательного закрепления понятия корпоративного управления объясняется двумя основными причинами:

- 1) гибкость и адаптивность: корпоративное управление не может быть полностью регламентировано нормами законодательства, так как каждая организация обладает уникальными особенностями, которые невозможно учесть в рамках императивных норм. Чрезмерная детализация законодательства может привести к снижению эффективности работы компаний;
- 2) динамика изменений: законодательные органы не всегда способны оперативно реагировать на изменения в практике корпоративного управления, так как процесс внесения изменений в нормативные акты требует значительного времени и ресурсов [4].

Несмотря на отсутствие законодательного закрепления, рекомендации ЦБ РФ в области корпоративного управления де-факто формируют основу регулирования. Это связано с тем, что этические нормы и стандарты, установленные ЦБ РФ, зачастую являются более строгими, чем законодательные требования, что способствует повышению уровня корпоративной ответственности и прозрачности.

Анализ определения, предложенного ЦБ РФ, позволяет выделить его ключевые аспекты.

1. Взаимоотношения между заинтересованными сторонами: определение подчеркивает важность взаимодействия между органами управления, акционерами и другими стейкхолдерами.
2. Цели и средства их достижения: корпоративное управление рассматривается как инструмент для определения стратегических целей компании и выбора оптимальных путей их реализации.
3. Контроль над деятельностью компании: особое внимание уделяется обеспечению контроля над деятельностью компании со стороны акционеров и других заинтересованных сторон, что способствует повышению прозрачности и подотчетности.

Таким образом, несмотря на отсутствие законодательного определения, корпоративное управление в Российской Федерации регулируется через рекомендательные документы, которые устанавливают стандарты взаимодействия между органами управления и заинтересованными сторонами. Это позволяет сохранить гибкость и адаптивность системы корпоративного управления, что особенно важно в условиях динамично изменяющейся экономической среды.

Сравнительный анализ подходов к корпоративному управлению в различных моделях позволяет выявить как общие черты, так и специфические особенности, обусловленные культурными, историческими и институциональными факторами. В связи с этим, далее рассмотрим определения и принципы корпоративного управления, предложенные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), а также Великобританией, Германией и Нидерландами, Японией, что соответствует англо-саксонской, континентально-европейской и японской моделям корпоративного управления.

Организация экономического сотрудничества и развития (далее также — ОЭСР) в своих принципах корпоративного управления определяет его как «комплекс отношений между администрацией компании, её правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами» [16]. Данное определение подчеркивает, что корпоративное управление не ограничивается только внутренними процессами компании, но также включает взаимодействие с внешними стейкхолдерами. Основные элементы подхода ОЭСР включают:

- 1) структурирование отношений: корпоративное управление определяет структуру, в рамках которой формулируются цели компании, а также средства их достижения и контроля;
- 2) мотивация и стимулы: надлежащее корпоративное управление должно создавать стимулы для

органов управления, чтобы они действовали в интересах компании и её акционеров;

- 3) эффективный контроль: подчеркивается необходимость создания механизмов контроля, которые обеспечивают прозрачность и подотчетность.

Великобритания, являясь одним из основоположников англо-саксонской модели корпоративного управления, предлагает свой подход, закрепленный в Кодексе корпоративного управления. Согласно первой версии кодекса, опубликованной Комитетом Кэдбери в 1992 г., корпоративное управление определяется как «система, с помощью которой компании управляются и контролируются» [18]. В обновленной версии кодекса 2024 г. сохраняются ключевые принципы, такие как:

- 1) распределение ролей: совет директоров отвечает за управление компанией, а акционеры — за назначение директоров и аудиторов;
- 2) структура управления: подчеркивается необходимость создания эффективной структуры управления, которая обеспечивает баланс между исполнительными и контролирующими органами;
- 3) контроль со стороны акционеров: акционеры играют ключевую роль в контроле за деятельностью совета директоров и исполнительных органов.

В Германии и Нидерландах, где преобладает континентально-европейская модель корпоративного управления, отсутствует четкое законодательное определение корпоративного управления. Однако цели и принципы, закрепленные в кодексах этих стран, схожи с подходами, принятыми в других странах.

В Германии корпоративное управление направлено на «укрепление доверия международных и национальных инвесторов, клиентов, сотрудников и широкой общественности к управлению и надзору за котирующимися на бирже компаниями» [14]. Немецкий кодекс подчеркивает важность прозрачности, ответственности и защиты прав акционеров.

В Нидерландах цель корпоративного управления заключается в создании «надежной и прозрачной системы сдержек и противовесов в компаниях, акции которых котируются на бирже» [17]. Кодекс корпоративного управления Нидерландов регулирует отношения между правлением, наблюдательным советом и акционерами, обеспечивая баланс интересов всех сторон.

Японская модель корпоративного управления, в отличие от англо-саксонской, ориентирована на долгосрочную стабильность и гармонию интересов всех заинтересованных сторон. Согласно Кодексу корпоративного управления Японии, корпоративное управление определяется как «структура, обеспечи-

вающая прозрачное, справедливое, своевременное и ответственное принятие решений компаниями с учетом интересов акционеров, клиентов, сотрудников и местных сообществ» [15]. Основные особенности японского подхода включают:

- 1) прозрачность и этику: подчеркивается важность прозрачности и этичности в принятии управленческих решений;
- 2) учет интересов всех стейкхолдеров: в отличие от западных моделей, японский подход акцентирует внимание не только на акционерах, но и на других заинтересованных сторонах, таких как сотрудники и местные сообщества;
- 3) устойчивость и долгосрочную перспективу: японская модель ориентирована на устойчивое развитие и учет долгосрочных интересов компании.

Несмотря на различия в подходах, можно выделить общие черты, характерные для всех рассмотренных моделей корпоративного управления:

- 1) взаимоотношения между заинтересованными сторонами: все модели подчеркивают важность взаимодействия между органами управления, акционерами и другими стейкхолдерами;
- 2) распределение ролей и обязанностей: корпоративное управление устанавливает четкое распределение полномочий между органами управления и контроля;
- 3) прозрачность и подотчетность: во всех моделях акцент делается на обеспечение прозрачности и подотчетности в деятельности компаний;
- 4) соответствие нормативно-правовым актам и этическим стандартам: корпоративное управление должно соответствовать законодательным требованиям и принципам устойчивого развития.

Таким образом, существующие в международном сообществе подходы к корпоративному управлению, несмотря на различия, объединены общими принципами, такими как прозрачность, подотчетность и учет интересов всех заинтересованных сторон. Это свидетельствует о глобальной тенденции к унификации стандартов корпоративного управления в условиях интеграции мировой экономики, а сравнительный анализ подтверждает, что национальные модели корпоративного управления формируются под влиянием правовых традиций, культурных ценностей и экономических приоритетов. Универсальным остается лишь принцип необходимости прозрачности и контроля, что делает корпоративное управление ключевым элементом устойчивого развития бизнеса в глобальном контексте.

В рамках данного исследования автор считает, что определение, представленное ОЭСР в большой степени соответствует современным тенденциям кор-

поративного управления. Согласно принципам ОЭСР, корпоративное управление представляет собой «комплекс отношений между администрацией компании, её правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами, который определяет структуру для постановки целей компании, выбора средств их достижения и контроля над результатами её деятельности» [6; 8; 16].

Авторская позиция обусловлена следующими:

- 1) универсальность и системность: определение ОЭСР охватывает ключевые элементы корпоративного управления — от структуры взаимоотношений до механизмов контроля, что позволяет применять его к различным моделям, включая российскую. Последняя, как видно из сравнительного анализа, который приведен в табл. 2, сформировалась в период экономических преобразований 1990-х гг. и сочетает элементы зарубежных систем. Нормативная база наследует принципы англо-саксонской модели с ориентацией на рыночные механизмы, однако ключевой особенностью является доминирование государственного регулирования, что сближает её с азиатскими практиками;
- 2) баланс интересов: подход ОЭСР подчеркивает необходимость учета интересов не только акционеров, но и других стейкхолдеров. В российской модели это проявляется в гибридной системе финансирования и структуре собственности, отражающей континентально-европейский подход через концентрацию крупных пакетов акций у ограниченного круга лиц и государства;
- 3) международное признание: принципы ОЭСР являются основой для разработки национальных кодексов, что подтверждает их актуальность. В России регулирование основано на рекомендательных нормах ЦБ РФ, которые, несмотря на отсутствие законодательного закрепления, де-факто становятся обязательными, что ограничивает прозрачность и создает вызовы, указанные в табл. 2: слабую защиту миноритарных акционеров и зависимость адаптивности от государственной политики;
- 4) структура взаимоотношений: распределение ролей между администрацией компании, её правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами;
- 5) цели и средства их достижения: анализируется, как компании формулируют стратегические задачи и выбирают инструменты для их реализации в условиях разных правовых систем;
- 6) контроль и прозрачность: рассматриваются механизмы контроля за деятельностью компаний,

включая аудит, отчетность и участие стейкхолдеров в управлении.

Несмотря на преимущества, определение ОЭСР имеет ряд особенностей.

1. Абстрактность формулировок: отсутствие конкретных указаний на методы реализации принципов может затруднять их применение в странах со смешанными моделями (в том числе в России).
2. Культурная специфика: подход ОЭСР ориентирован на западные экономики, что требует адаптации при анализе моделей, основанных на коллективистских ценностях (например, японской).

Однако эти ограничения не умаляют ценности определения ОЭСР, задающего универсальные рамки для сравнительного анализа. Авторская позиция заключается в том, что данный подход позволяет выявить общие закономерности корпоративного управления, сохраняя гибкость для учета национальных особенностей.

Принятие определения ОЭСР в качестве методологической основы исследования позволяет не только обеспечить системность анализа, но и задать универсальные рамки для сопоставления различных моделей корпоративного управления. Учитывая, что принципы ОЭСР интегрируют ключевые аспекты взаимодействия стейкхолдеров, контроля и прозрачности, их применение открывает возможность для выявления как общих черт, так и уникальных осо-

бенностей, обусловленных культурными, историческими и институциональными факторами.

Для более детального понимания специфики реализации этих принципов в разных странах, а также для определения места российской модели в глобальном контексте, целесообразно провести сравнительный анализ основных моделей корпоративного управления (табл. 2) [4; 14–18].

Такой анализ, основанный на критериях ориентации на интересы стейкхолдеров, структуры управления, прозрачности и законодательной базы, позволит не только систематизировать существующие подходы, но и выявить вызовы, характерные для смешанных моделей, включая российскую.

ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основе проведенного сравнительного анализа моделей корпоративного управления российскую модель корпоративного управления можно охарактеризовать, как модель, представляющую собой сочетание элементов разных моделей корпоративного управления, адаптированных к национальным институциональным условиям, следующим образом:

- 1) ключевым вызовом российской модели корпоративного управления является отсутствие законодательного закрепления «корпоративного управления». Данный пробел компенсируется рекомендательными документами Центрального банка Российской Федерации, которые, несмотря на их

Таблица 2

Сравнительный анализ моделей корпоративного управления

Критерий	Ангlosаксонская модель (США, Великобритания)	Континентально-европейская модель (Германия, Франция)	Японская модель (Япония)	Смешанная модель (Россия)
Основная ориентация	Интересы акционеров, максимизация прибыли	Баланс интересов стейкхолдеров (акционеры, сотрудники, поставщики)	Гармония интересов, долгосрочная стабильность	Сочетание элементов разных моделей с акцентом на государственное регулирование
Структура управления	Одноуровневая (совет директоров)	Двухуровневая (наблюдательный совет и правление)	Формально одноуровневая, но с элементами коллективного принятия решений	Одноуровневая, с рекомендациями по созданию наблюдательных советов
Прозрачность	Высокая (отчетность перед акционерами)	Умеренная (фокус на внутренние механизмы контроля)	Умеренная (акцент на доверие и неформальные соглашения)	Ограниченная (зависит от добровольного следования рекомендациям ЦБ РФ)
Контроль	Акционеры через рынок капитала	Наблюдательный совет и сотрудники	Коллективный контроль через внутренние комитеты	Государство и крупные акционеры, рекомендации ЦБ РФ
Законодательная база	Жесткое регулирование прав акционеров	Закрепление прав стейкхолдеров в кодексах	Культурно-исторические нормы	Отсутствие законодательного определения, рекомендации ЦБ РФ
Роль этических норм	Вторичны (ориентация на формальные стандарты)	Высокая (социальная ответственность)	Высокая (коллективная этика)	Рекомендательные нормы ЦБ РФ де-факто обязательны
Адаптивность к изменениям	Высокая (рыночная гибкость)	Умеренная (консервативные институты)	Низкая (ориентация на традиции)	Умеренная (зависит от государственной политики)
Ключевые вызовы	Краткосрочная ориентация акционеров	Бюрократизация процессов	Конфликт традиций и глобализации	Недостаток прозрачности, слабая защита миноритарных акционеров

Источник: составлено автором.

необязательный юридический статус, де-факто формируют основу регулирования. Однако подобный подход снижает предсказуемость системы, создавая риски для участников рынка;

- 2) роль государства и структура влияния — российская модель характеризуется значительным влиянием государства и крупных акционеров, что сближает её с азиатскими моделями (например, китайской). Однако доминирование этих групп ограничивает независимость менеджмента, затрудняя внедрение принципов прозрачности и подотчетности;

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. собр. Рос. Федерации 21 окт. 1994 г.: одобр. Советом Федерации Федер. собр. Рос. Федерации. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Об акционерных обществах: Федер. закон Рос. Федерации от 26.12.1995 № 208-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. собр. Рос. Федерации 24 нояб. 1995 г.: одобр. Советом Федерации Федер. собр. Рос. Федерации. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федер. закон Рос. Федерации от 08.02.1998 № 14-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. собр. Рос. Федерации 14 янв. 1998 г.: одобр. Советом Федерации Федер. собр. Рос. Федерации. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О кодексе корпоративного управления» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/7948b61f123da6a82ed6ef74368a8de059517560 (дата обращения: 01.10.2024).
5. Бурденко Е.В. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления [Текст] / Е.В. Бурденко // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 22. — С. 3251–3264.
6. Вербицкий В. Из идеального к реальному: Что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices [Текст] / В. Вербицкий. — М.: Альпина Паблшер, 2015. — 216 с.
7. Воронцов П.Г. Классические модели корпоративного управления [Текст] / П.Г. Воронцов // Проблемы экономики и менеджмента. — 2015. — № 11. — С. 29–36.
8. Дементьева А.Г. Концепция корпоративного управления [Текст] / А.Г. Дементьева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — № 3. — С. 124–138.
9. Дробышевская Л.Н. Модели корпоративного управления: мировой опыт и Российская практика [Текст] / Л.Н. Дробышевская, Е.В. Саломатина // Теория и практика общественного развития. — 2011. — № 5. — С. 267–272.
10. Ильин А.В. Исследование моделей корпоративного управления [Текст] / А.В. Ильин, Е.Н. Никифорова // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2010. — № 4 (28-1). — С. 179–182.
11. Пушкарев И.П. Место совета директоров в современной модели корпоративного управления российских акционерных обществ [Текст] / И.П. Пушкарев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Право». — 2024. — Т. 24. — № 3. — С. 63–68. — DOI: 10.14529/law240310
12. Силова Е.С. Современные тенденции корпоративного управления [Текст] / Е.С. Силова // Вестник Челябин-

- 3) смешанный характер модели — по мнению автора российская система сочетает элементы различных моделей: англо-саксонской, с акцентом на интересах акционеров и континентально-европейской, с балансом интересов стейкхолдеров;
- 4) этические нормы: уникальной чертой российской практики (по сравнению с другими) является статус рекомендаций ЦБ РФ. Несмотря на их рекомендательный характер, они имеют тенденцию восприниматься, как обязательные к исполнению.

References

1. 1. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federatsii ot 30.11.1994 № 51-FZ: prinjat Gos. Dumoj Feder. sobr. Ros. Federatsii 21 okt. 1994 g.: odobr. Sovetom Federatsii Feder. sobr. Ros. Federatsii. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tantPljus».
2. Ob akcionernyh obshhestvah: feder. zakon Ros. Federatsii ot 26.12.1995 № 208-FZ: prinjat Gos. Dumoj Feder. sobr. Ros. Federatsii 24 nojab. 1995 g.: odobr. Sovetom Federatsii Feder. sobr. Ros. Federatsii. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tantPljus».
3. Ob obshhestvah s ogranichennoj otvetstvennost'ju: feder. zakon Ros. Federatsii ot 08.02.1998 № 14-FZ: prinjat Gos. Dumoj Feder. sobr. Ros. Federatsii 14 janv. 1998 g.: odobr. Sovetom Federatsii Feder. sobr. Ros. Federatsii. Dostup iz sprav.-pravovoj sistemy «Konsul'tantPljus».
4. Pis'mo Banka Rossii ot 10.04.2014 № 06-52/2463 «O kodekse korporativnogo upravlenija» [Jelektronnyj resurs]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/7948b61f123da6a82ed6ef74368a8de059517560 (data obrashhenija: 01.10.2024).
5. Burdenko E.V. Sravnitel'nyj analiz modelej korporativnogo upravlenija // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2016. T. 17. № 22. S. 3251–3264.
6. Verbitskij V. Iz ideal'nogo k real'nomu: Chto dejstvitel'no nuzhno kompanijam dlja primenenija na praktike iz corporate governance best practices. M.: Al'pina Pablisher, 2015. 216 s.
7. Voroncov P.G. Klassicheskie modeli korporativnogo upravlenija // Problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2015. № 11. S. 29–36.
8. Dement'eva A.G. Kontseptsija korporativnogo upravlenija // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2008. № 3. S. 124–138.
9. Drobyshevskaja L.N., Salomatina E.V. Modeli korporativnogo upravlenija: mirovoj opyt i Rossijskaja praktika // Teorija i praktika obshhestvennogo razvitiia. 2011. № 5. S. 267–272.
10. Il'in A.V., Nikiforova E.N. Issledovanie modelej korporativnogo upravlenija // Izvestija Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2010. № 4 (28-1). S. 179–182.
11. Pushkarev I.P. Mesto soveta direktorov v sovremennoj modeli korporativnogo upravlenija rossijskih akcionernyh obshhestv // Vestnik JuUrGU. Serija «Pravo». 2024. T. 24. № 3. S. 63–68. DOI: 10.14529/law240310
12. Silova E.S. Sovremennye tendencii korporativnogo upravlenija // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. № 4. Ekonomicheskie nauki. Vyp. 76. S. 210–214. DOI: 10.47475/1994-2796-2022-10421

- ского государственного университета. — 2022. — № 4. Экономические науки. — Вып. 76. — С. 210–214. — DOI: 10.47475/1994-2796-2022-10421
13. *Силова Е.С.* Сравнительный анализ моделей корпоративного управления [Текст] / Е.С. Силова // Вестник Челябинского государственного университета. — 2011. — № 32. — С. 104–107.
 14. German Corporate Governance Code [Электронный ресурс]. Frankfurt: Government Commission, 2023. URL: <https://www.dcgk.de/en/code.html> (дата обращения: 13.12.2024).
 15. Japan's Corporate Governance Code [Электронный ресурс]. Tokyo: Tokyo Stock Exchange, 2023. URL: <https://www.jpx.co.jp/english/listing> (дата обращения: 17.12.2024).
 16. OECD Principles of Corporate Governance [Электронный ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance> (дата обращения: 04.12.2024).
 17. The Dutch Corporate Governance Code [Электронный ресурс]. URL: https://www.dsm.com/content/dam/dsm/corporate/en_US/documents/corporate-governance-code-en.pdf (дата обращения: 13.12.2024).
 18. UK Corporate Governance Code [Электронный ресурс]. London: Financial Reporting Council, 2024. URL: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code> (дата обращения: 08.12.2024).
 13. *Silova E.S.* Sravnitel'nyj analiz modelej korporativnogo upravljenija // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2011. № 32. S. 104–107.
 14. German Corporate Governance Code [Elektronnyj resurs]. Frankfurt: Government Commission, 2023. URL: <https://www.dcgk.de/en/code.html> (data obrashhenija: 13.12.2024).
 15. Japan's Corporate Governance Code [Jelektronnyj resurs]. Tokyo: Tokyo Stock Exchange, 2023. URL: <https://www.jpx.co.jp/english/listing> (data obrashhenija: 17.12.2024).
 16. OECD Principles of Corporate Governance [Jelektronnyj resurs]. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance> (data obrashhenija: 04.12.2024).
 17. The Dutch Corporate Governance Code [Jelektronnyj resurs]. URL: https://www.dsm.com/content/dam/dsm/corporate/en_US/documents/corporate-governance-code-en.pdf (data obrashhenija: 13.12.2024).
 18. UK Corporate Governance Code [Jelektronnyj resurs]. London: Financial Reporting Council, 2024. URL: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code> (data obrashhenija: 08.12.2024).