

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.06.2026 14:35:06  
Уникальный программный идентификатор:  
24f866be2aca164840368dcb7c5099571e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена  
на заседании кафедры

**Утверждена**  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

01.12.2025 г.  
протокол № 5  
Зав. кафедрой Ткаченко И.Н.

16 декабря 2025 г.  
протокол № 4  
Председатель \_\_\_\_\_ Карх Д.А.  
(подпись)



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Корпоративное управление
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Стратегическое и проектное управление
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2026

Разработана:  
Профессор, д.э.н.  
Ткаченко И.Н.

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>4</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>5</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>10</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>16</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>16</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>17</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>18</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

формирование у магистрантов системы знаний о роли корпоративного управления в современном развитии бизнеса, сути основных составляющих корпоративного управления, инструментах и механизмах эффективных моделей корпоративного управления; получение профессиональных навыков, связанных с развитием у магистрантов аналитических способностей по принятию эффективных стратегических решений, иницилируемых как собственниками, так и менеджментом корпораций с учетом интересов заинтересованных сторон и способностей выстраивания стратегических ориентиров по управлению корпоративными рисками.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 1						
Зачет с оценкой	144	16	4	12	128	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	

ПК-2 Управление коммуникациями инвестиционного проекта	<p>ИД-1.ПК-2 Знать:</p> <p>Коммуникационные технологии в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Коммуникационные модели в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы коммуникаций и управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Методы контроля коммуникаций в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта</p> <p>Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики</p> <p>Международная практика по привлечению инвестиций</p>
	<p>ИД-2.ПК-2 Уметь:</p> <p>Разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта</p> <p>Использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов</p> <p>Анализировать данные из источников и оценивать качество и достоверность предоставленной информации по явным и неявным признакам</p> <p>Работать в системах управления взаимоотношениями с клиентами (далее CRM-системы)</p> <p>Работать в рамках процессов облачных технологий бэк-офиса, открытого исходного кода мидл-офиса, а также фронт-офиса</p> <p>Создавать ценность для бизнеса, реализуя инвестиции, связанные с информационными технологиями (далее ИТ)</p> <p>Достигать стратегических целей и получать выгоду путем эффективного и инновационного использования ИТ</p> <p>Осуществлять поиск и анализ информации для реализации инвестиционного проекта</p>
	<p>ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт:</p> <p>Планирования коммуникаций при реализации инвестиционного проекта</p> <p>Контроля коммуникаций при реализации инвестиционного проекта</p> <p>Подготовки информации об инвестиционном проекте</p> <p>Подготовки решения о реализации инвестиционного проекта</p> <p>Подготовки отчетов о результатах проверок исполнения обязательств по инвестиционному проекту</p> <p>Подготовки конкурсной документации и информации о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту (в случае необходимости)</p> <p>Организации публичных слушаний по инвестиционному проекту (в случае необходимости)</p> <p>Обсуждения в прессе результатов реализации инвестиционного проекта с получением обратной связи от нужной целевой аудитории по инвестиционному проекту</p>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов				
	Наименование темы	Всего	Контактная работа (по уч.зан.)	Самост.	Контроль

		часов	Лекции	Лабораторные	Практические занятия	работа	самостоятельной работы
Семестр 1		144					
Тема 1.	Тема 1. Основные понятия корпоративного управления. (ПК-2)	13			1	12	
Тема 2.	Тема 2. Проблемы корпоративного управления (ПК-2)	14	1		1	12	
Тема 3.	Тема 3. Организация деятельности советов директоров (ПК-2)	14	1		1	12	
Тема 4.	Тема 4. Формирование и развитие норм корпоративного поведения (ПК-2)	14			2	12	
Тема 5.	Тема 5. Рейтинги корпоративного управления (ПК-2)	13			1	12	
Тема 6.	Тема 6. Риски в системе корпоративного управления (ПК-2)	25	1		2	22	
Тема 7.	Тема 7. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций (ПК-2)	24	1		1	22	
Тема 8.	Тема 8. Эффективность корпоративного управления (ПК-2)	27			3	24	

#### **6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ**

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Тема 1-8	Тест (Приложение 4)	Тест №1 - 15 вопросов Тест №2 - 10 вопросов Тест №3 - 10 вопросов Тест №4 - 15 вопросов Тест №5 - 15 вопросов Тест №6 - 15 вопросов	менее 50% правильных ответов - неудовлетворительно; 50-80% правильных ответов - удовлетворительно; более 80% правильных ответов - хорошо; более 90 % правильных ответов - отлично

<p>темы 1-8</p>	<p>Самостоятельная подготовка студентом Презентации для Круглого стола</p>	<p>Требования к докладу-презентации: время доклада должно составлять не более 8 минут; количество слайдов презентации –1-2 на каждую минуту доклада.</p>	<p>Презентация, включающая не менее 15-17 слайдов с использованием конкретных материалов сайтов компаний и /либо материалов эмпирических исследований - отлично;</p> <p>Презентация, включающая не менее 15 слайдов с использованием только теоретического материала без практических примеров - хорошо;</p> <p>Презентация, включающая не менее 10 слайдов, только частично раскрывающих тему - удовлетворительно ;</p> <p>Презентация, включающая не менее 7 слайдов, не раскрывающих тему - не удовлетворительно .</p>
-----------------	--	--	---

Темы 1-8	кейсы	Кейс № 1; Кейс № 2	Правильные, полные, исчерпывающие ответы на вопросы кейсов - отлично; Правильные, но очень краткие ответы на вопросы кейсов - хорошо; Частично (менее 50%) правильные ответы на вопросы кейсов - удовлетворительно ; Неверные ответы на вопросы кейсов (либо отсутствие ответов) - не удовлетворительно .
----------	-------	-----------------------	---

<p>темы 1-8</p>	<p>Реферат/эссе</p>	<p>Выполняется на основе изучения отечественной и зарубежной экономико-управленческой литературы, статей, опубликованных в периодических изданиях, а также в Интернете. Для написания рефератов /эссе необходимо использовать базы данных конкретных компаний и интернет-базы данных. Для написания реферата/эссе предполагается наличие двух типов тем: стандартных, где определены основные вопросы и базовые источники, и свободные темы, выполнение которых предполагает большую исследовательскую самостоятельность и поощряется более высокими оценками.</p>	<p>Стандартный реферат на предлагаемую тему с использованием собственной исследовательской компоненты и высокой оригинальностью текста - отлично; Стандартный реферат на предлагаемую тему с частичным использованием исследовательской компоненты - хорошо; Стандартный реферат на предлагаемую тему с низкой оригинальностью текста - удовлетворительно ; Стандартный реферат на предлагаемую тему с низкой оригинальностью текста и не раскрывающий заданную тему- не удовлетворительно</p> <p>Реферат, выполненный полностью по материалам собственного исследования магистранта, с высокой оригинальностью текста - отлично. Реферат, выполненный частично по материалам собственного исследования магистранта, с высокой оригинальностью</p>
-----------------	---------------------	--	--

			текста - хорошо.
<b>Промежуточная аттестация (Приложение 5)</b>			
1 семестр (ЗаО)	Билеты к зачету с оценкой	Билет содержит два теоретических вопроса и одно практическое задание	100 баллов

### **ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

## Тема 1. Тема 1. Основные понятия корпоративного управления. (ПК-2)

Рассматривается сущность процесса управления акционерным обществом. Дается понятие корпорации и корпоративного управления, рассматриваются ключевые линии управленческой деятельности в корпорации. Изучается дивидендная политика АО, правила и подходы в осуществлении дивидендной политики. Исследуется связь дивидендной политики с курсовой ценой акций. Рассматриваются наиболее типичные примеры нарушения прав акционеров в российских АО при осуществлении дивидендной политики. Изучаются основные отличия системы корпоративного управления от корпоративного менеджмента.

Дается сравнительная характеристика моделей корпоративного управления (англо-американской, немецкой, японской и формирующейся российской модели) по основным параметрам: ключевые участники модели, механизм их взаимодействия, структура акционерной собственности, компетенция органов управления в АО, состав Советов директоров (Наблюдательных Советов), действия, требующие одобрения акционеров, степень раскрытия информации об акционерном обществе и др. Изучении теории заинтересованных сторон. Определяется роль стейкхолдеров и подход к работе с заинтересованными сторонами.

Рассматриваются особенности российской модели корпоративного управления. Особенности корпоративного управления в условиях инсайдерской консолидированной собственности. Роль интересов бизнеса в развитии КУ. Влияние корпоративной интеграции на формирование системы корпоративного управления в компаниях.

Дается понятие корпоративного контроля. Изучаются механизмы защиты менеджмента корпораций от «враждебных» слияний и поглощений. Исследуются типы корпоративного контроля в российских корпорациях. Дается понятие о корпоративной философии и корпоративной культуре, исследуются подходы к поиску эффективных стратегий формирования цивилизованных корпоративных отношений. Дается понятие о нормах корпоративного управления и корпоративной культуры.

## Тема 2. Тема 2. Проблемы корпоративного управления (ПК-2)

Исследуется возникновение агентской проблемы в современных корпорациях, ее суть, теоретическое и прикладное значение. Рассматриваются мотивы оппортунистического поведения менеджеров. Изучаются пути решения (или минимизации) агентской проблемы. Рассматриваются особенности решения агентской проблемы в случаях, когда менеджеры владеют значительной долей акционерной собственности.

Рассматривается проблема информационной асимметрии, ее роль как средства борьбы за контроль над корпорацией. Поясняется важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации и возможные потери бизнеса в связи с недоинвестированием. Формулируются проблемы социальной ответственности бизнеса, соотнесение общих интересов корпорации и интересы ее участников, основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью. Рассматривается соотношение экономических и социальных целей бизнеса. Изучаются национальные и международные стандарты, лучшие практики по обеспечению социальной ответственности и регулированию вопросов устойчивого развития; принципы и методы обеспечения устойчивого развития организации и социальной ответственности. На конкретных примерах исследуются международные и национальные стандарты обеспечения социальной ответственности и регулирования вопросов устойчивого развития.

### Тема 3. Тема 3. Организация деятельности советов директоров (ПК-2)

Изучается роль и функции советов директоров, формируется целостное представление о способах повышения эффективности деятельности советов директоров, дается понятие независимых директоров и раскрывается их роль в деятельности компании. Изучаются основы планирования, организации и проведения встреч и обсуждений с заинтересованными сторонами и использование результатов консультаций в деятельности советов директоров; применение методов анализа требований заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества управленческих решений СД. Раскрывается зарубежная и российская практика формирования и деятельности профильных комитетов в составе советов директоров. Раскрываются основные причины введения в составы советов директоров профильных комитетов, особенно комитета по аудиту. Изучается практика организации процесса оценки и мониторинга рисков, анализа карты рисков, необходимых навыков в работе профильного комитета СД по управлению рисками. Появляются требования инвесторов к надлежащим нормам организации деятельности советов директоров. Раскрываются управленческие приемы управления изменениями и стратегической эффективностью, необходимые для организации деятельности советов директоров. Исследуются проблемы деятельности СД, система вознаграждения членов СД, механизмы опционных программ. Изучается необходимость проведения регулярных со стороны совета директоров открытых диалогов и встреч в рамках процесса подготовки нефинансовой отчетности, включающей открытую информацию о системе управления рисками.

Показывается роль корпоративного секретаря в компании, ставится задача раскрыть его статус и основные функции, требуемую квалификацию и типовые обязанности в соответствии с его компетенцией и регламентом деятельности в компании, раскрыть основные понятия квалификационного минимума и профессиональных стандартов для корпоративных секретарей, познакомить с практикой их деятельности в компании.

Рассматривается специфика деятельности советов директоров компаний с государственным участием. Регулирующая и методическая роль Росимущества РФ в определении стратегических задач и деятельности советов директоров компаний с государственным участием.

Агентская и ресурсная концепция в анализе деятельности советов директоров.

### Тема 4. Тема 4. Формирование и развитие норм корпоративного поведения (ПК-2)

Раскрывается понятие корпоративного поведения и наилучшая практика корпоративного управления. Обязательные и добровольные нормы КУ. Этапы развития корпоративного законодательства. Кодекс корпоративного управления как свод цивилизованных норм КУ. Роль бизнес-сообщества в формировании стандартов КУ. Деятельность отдельных компаний, роль предпринимательских союзов и ассоциаций в разработке норм и правил КУ. Изучаются нормы корпоративного управления и корпоративной культуры. Методы и результаты анализа институциональных механизмов спроса на цивилизованные нормы КУ со стороны бизнеса и государства.

Приводятся принципы корпоративного управления, их роль в создании цивилизованных корпоративных отношений. Раскрывается практика формирования и развития норм корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями кодексов корпоративного управления. Рассматриваются нормы корпоративного развития, характерные для развитых моделей КУ и российской практики.

Изучается международный и российский опыт действия кодексов корпоративного управления.

Рассматривается региональный опыт.

Корпоративная этика российских компаний: данные исследований и международные рейтинги.

Обсуждается информация о прикладных исследованиях воздействия кодексов корпоративного управления на эффективность развития.

Рассматривается необходимость принятия нового (2014 года) Кодекса корпоративного управления (ККУ). Новые права и возможности акционеров и стейкхолдеров, предоставленные новым ККУ.

#### Тема 5. Тема 5. Рейтинги корпоративного управления (ПК-2)

Дается понятие рейтингования, в том числе рейтинга корпоративного управления. Изучаются основные параметры рейтингов КУ в соответствии с различными методиками оценки. Дается сравнение плюсов и минусов каждого подхода. Проясняются правила оценки основных компонентов рейтинга КУ. Изучается сущность методики оценки рейтинга КУ и исследования информационной прозрачности StandardandPoors, рейтинга «Эксперт-РА», рейтинга Института корпоративного права и управления (CORE-рейтинг), рэнкинг журнала Euromoney. Приводится перечень компаний, получивших рейтинги КУ по различным методикам. Обсуждаются последствия рейтингования для компаний. Показывается роль рейтингов КУ как ориентира для инвесторов.

Субъективизм и влияние политической конъюнктуры в рейтинговании российского бизнеса западными рейтинговыми агентствами. Необходимость создания полноценной отечественной системы рейтингования уровня и качества корпоративного управления в российском бизнесе. Использование норм национальных и международных стандартов и знания лучших практик по регулированию вопросов устойчивого развития при рейтинговании.

#### Тема 6. Тема 6. Риски в системе корпоративного управления (ПК-2)

Раскрывается понятие рисков, их основные виды, дается классификация рисков. Изучаются стратегии, методы управления рисками и варианты их применения; методики, лучшие практики, оценки и исследования предельно допустимого уровня риска. Поясняется роль системы управления рисками в системе корпоративного управления. Раскрываются задачи и функции советов директоров в сфере управления рисками. Показывается роль профильного комитета совета директоров по управлению рисками в корпорации, его взаимодействие с СД и исполнительной дирекцией.

Раскрывается сущность системы мониторинга управления рисками в корпорации. Плюсы системного подхода управления рисками в рамках ERM. Изучается методика создания алгоритма управления рисками в корпорациях. Раскрывается суть процессов определения и ранжирования стейкхолдеров по вопросам управления рисками; составления "карты стейкхолдеров" по вопросам управления рисками. Раскрывается роль советов директоров в формировании стратегических и оперативных целей и задач системы управления рисками в организации корпоративного типа.

#### Тема 7. Тема 7. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций (ПК-2)

Рассматривается двойная роль государства в системе корпоративного управления: государство как собственник и как стейкхолдер. Анализируются требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами в деятельности компаний с государственным участием. Дается характеристика количественных параметров государственной собственности в Российской Федерации. Исследуется механизм управления государственными пакетами акций в АО. Изучаются способы управления государственной собственностью: их достоинства и недостатки. Дается характеристика кадровой и дивидендной политики государства как акционера. Изучаются концепции эффективного управления государственной собственностью на основе изучения норм и принципов корпоративного управления. Рассматриваются методические подходы, рекомендованные Росимуществом Российской Федерации, для оценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Рассматривается зарубежный опыт управления государственной собственностью. Рассматриваются особенности формирования и развития госкорпораций в России и за рубежом. Перспективы развития госкорпораций. Переход к управлению в советах директоров от государственных чиновников к профессиональным поверенным и независимым директорам.

Тема 8. Тема 8. Эффективность корпоративного управления (ПК-2)  
Определяется целевая функция эффективного корпоративного управления. Использование подходов бизнес-анализа и бизнес-моделирования, методов финансового измерения корпоративных стратегий и нефинансовых методов для выстраивания эффективной работы организации корпоративного типа. Рассматриваются модели организационной эффективности, которые могут быть применены для оценки корпоративного управления, экономические и социальные критерии оценки эффективности альтернативных моделей корпоративного управления. Рассматриваются подходы, выдвигаемые различными исследователями к оценке корпоративного управления. Приводятся сравнительные модели оценки эффективности корпоративного управления и корпоративного менеджмента. Дается понятие корпоративной стоимости, ее использование как парадигмы развития бизнеса. Рассматриваются составляющие корпоративной стоимости. Дается суть системы корпоративного управления, ориентированной на рост стоимости компании. Характеризуется значимость выработки стоимостного мышления в корпорациях. Рассматривается построение стратегической карты «Увеличение ценности для акционеров». Поясняется взаимовлияние стадий жизненного цикла и эффективности КУ. Рассматриваются этапы процесса исследования и оценки корпоративной стоимости. Объясняется связь стоимостного мышления и феномена корпоративной культуры.

### 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 2. Тема 2. Проблемы корпоративного управления (ПК-2) Форма проведения - Круглый стол - дискуссия + решение бизнес-кейсов
Тема 3. Тема 3. Организация деятельности советов директоров (ПК-2) Форма проведения – дискуссия + решение кейсов
Тема 4. Тема 4. Формирование и развитие норм корпоративного поведения (ПК-2) Форма проведения - Круглый стол – дискуссия
Тема 5. Тема 5. Рейтинги корпоративного управления (ПК-2) Форма проведения - Круглый стол – дискуссия
Тема 6. Тема 6. Риски в системе корпоративного управления (ПК-2) Форма проведения – Круглый стол - дискуссия + решение кейсов
Тема 7. Тема 7. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций (ПК-2) Форма проведения – Круглый стол - дискуссия
Тема 8. Тема 8. Эффективность корпоративного управления (ПК-2) Форма проведения – Круглый стол - дискуссия

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 2. Тема 2. Проблемы корпоративного управления (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. решение кейсов (практических ситуаций)

Тема 3. Тема 3. Организация деятельности советов директоров (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов
5. решение кейсов (практических ситуаций)

Тема 4. Тема 4. Формирование и развитие норм корпоративного поведения (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов
5. решение кейсов (практических ситуаций)

Тема 5. Тема 5. Рейтинги корпоративного управления (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций

Тема 6. Тема 6. Риски в системе корпоративного управления (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. разработка кейсов
5. решение кейсов (практических ситуаций)

Тема 7. Тема 7. Роль государства в системе корпоративного управления: проблемы управления госпакетами акций, перспективы развития госкорпораций (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. проведение самостоятельных мини-исследований в виде проектных заданий и подготовка представления результатов в виде мультимедиа-презентаций
4. написание рефератов, эссе

## Тема 8. Тема 8. Эффективность корпоративного управления (ПК-2)

1. Изучение понятийного аппарата темы, материалов лекции, соответствующих глав рекомендованной основной и дополнительной литературы;
2. Подготовка к семинару
3. написание рефератов, эссе

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Не предусмотрен

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Контрольная работа не предусмотрена учебным планом.

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Курсовая работа не предусмотрена учебным планом.

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Сайт библиотеки УрГЭУ  
<http://lib.usue.ru/>

**Основная литература:**

1. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 272 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1167876>

2. Розанова Н. М. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 339 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489773>

3. Садыкова К.В., Захарова Т.И., Мрочковский Н.С. Корпоративное управление в системе устойчивого развития [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Русайнс, 2024. - 191 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/952060>

4. Дементьева А.Г. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Издательство "Магистр", 2024. - 496 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/2096931>

#### **Дополнительная литература:**

2. Тюлин А.Е. Корпоративное управление. Методологический инструментарий [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 216 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1019338>

3. Ткаченко И. Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Екатеринбург: [Издательство УрГЭУ], 2018. - 190 – Режим доступа: <http://lib.usue.ru/resource/limit/ump/19/p491679.pdf>

4. Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Корпоративное управление и новые бизнес- модели: поиск механизмов согласованного развития [Электронный ресурс]: материалы Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 30 октября 2019 г.). - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2020. - 143 – Режим доступа: <http://lib.usue.ru/resource/limit/books/20/m493034.pdf>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Консультант+. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

**Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету с оценкой:**

1. Понятия «корпорация» и «корпоративное управление».
2. Отличия корпоративного управления от корпоративного менеджмента.
3. Понятие моделей корпоративного управления, критерии сравнения моделей.
4. Характеристика англо-американской модели корпоративного управления.
5. Характеристика российской модели корпоративного управления.
6. Развитие российской модели корпоративного управления.
7. Немецкая модель корпоративного управления: характерные особенности и основные тенденции в развитии.
8. Особенности японской модели корпоративного управления.
9. В чем сходство и различия немецкой и японской модели корпоративного управления?
10. Трансформация моделей корпоративного управления.
11. Агентские издержки, их типология. Механизмы управления величиной агентских издержек.
12. Назовите пути решения (или минимизации) агентской проблемы?
13. Почему поведение менеджеров в корпорации может быть оппортунистическим? Приведите примеры оппортунистического поведения менеджеров.
14. Понятие информационной асимметрии. Чем выгодна для менеджеров информационная асимметрия?
15. Раскрытие информации и прозрачность в российской модели корпоративного управления. Требования к раскрытию информации в разных моделях корпоративного управления.
16. Поясните важность поддержания информационной прозрачности для развития цивилизованных норм корпоративной культуры в организации.
17. Корпоративная социальная ответственность (КСО): российский и зарубежный опыт.
18. Узкий и широкий подход к проблеме корпоративной социальной ответственности.
19. Сформулируйте проблемы социальной ответственности бизнеса и основные обязательства корпорации, связанные с ее социальной ответственностью.
20. Функции и задачи Совета директоров. Профессиональный совет директоров: критерии и оценка.
21. Профильные комитеты в составе совета директоров. Их назначение.
22. Роль профильного комитета по аудиту в деятельности компании.
23. Роль профильного комитета по стратегическому планированию в деятельности компании.
24. Организация деятельности советов директоров. В чем проявляется надзорная, наблюдательная функция Совета директоров? Поясните на примерах.
25. Поясните необходимость введения внешних и независимых директоров в состав Совета директоров корпорации.
26. Требования к профессиональному совету директоров. Оценка деятельности советов директоров, стили и основные роли членов совета директоров в компании.
27. Роль независимых директоров в советах директоров.
28. Совет директоров как механизм корпоративного управления: формирование и компетенция. Состав и деятельность в практике работы компаний.
29. Роль корпоративного секретаря в компании, основные понятия квалификационного минимума и профессиональных стандартов для корпоративных секретарей, практика их деятельности в компании.
30. Взаимодействие корпоративного секретаря с советом директоров и с исполнительной дирекцией.

**7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету с оценкой**

Содержание задания	Компетенция
<p>Когда проводится годовое общее собрание акционерного общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. не позднее 30 апреля следующего за отчетным годом</li> <li>б. в конце календарного года</li> <li>в. не позднее 31 мая следующего за отчетным периодом</li> <li>г. января следующего за отчетным годом</li> <li>д. не регламентировано</li> </ul>	ПК-2
<p>Контрольный пакет акций акционерного общества составляет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а. 50 % и 1 привилегированная акция</li> <li>б. 70% акций</li> <li>в. 50 и больше процентов простых акций акционерного общества</li> <li>г. 30% акций</li> <li>д. 51% акций</li> </ul>	ПК-2
<p>Корпорация — это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) группа лиц для совместной деятельности;</li> <li>б) группа предприятий;</li> <li>в) субъект права (юридическое лицо); (верно)</li> <li>г) коллективное хозяйство.</li> </ul>	ПК-2
<p>Корпоративное управление — это управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) совместным капиталом; (верно)</li> <li>б) трудовыми ресурсами;</li> <li>в) технологиями;</li> <li>г) производством.</li> </ul>	ПК-2
<p>Объектом корпоративного управления является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) труд;</li> <li>б) капитал; (верно)</li> <li>в) техника и технология;</li> <li>г) отношения.</li> </ul>	ПК-2
<p>Председатель совета директоров российского банка пригласил консультантов для решения проблемы с исполнительными органами. По отзывам членов совета директоров, члены правления безынициативны, им нельзя полностью доверить бизнес, поэтому совет директоров берет на себя многие функции оперативного управления банком. При этом банк активно развивается, показатели эффективности деятельности растут. Банк стремится быть лидером и в области корпоративного управления, акционеры рассматривают перспективу выхода на фондовый рынок или продажи части акций стратегическому инвестору в ближайшие три года.</p> <p>Российский банк, входящий в первую сотню банков по величине собственного капитала. В банке пять акционеров, все физические лица. Крупнейший акционер, владеющий 60% акций, является председателем совета директоров. Акционер, владеющий 26%, — председатель правления. Остальные акционеры не принимают активного участия в управлении банком, полностью доверяя крупным акционерам. Совет директоров состоит из семи членов, два из которых — крупные акционеры банка, два являются независимыми директорами (один из них иностранец), остальные — внешние директора. В совете образованы два комитета — стратегический и по кадрам и вознаграждению.</p> <p>Помимо основных обязанностей, на членов совета возложены дополнительные. Один из независимых директоров осуществляет контроль за реализацией программы потребительского кредитования и ИТ-стратегии банка. Другой независимый контролирует программу кредитования малого и среднего бизнеса. Один из внешних директоров курирует работу фронт-офиса. Председатель комитета по кадрам курирует всю кадровую работу банка. Председатель совета директоров ведет работу с VIP-клиентами, он в банке с самого основания, три года назад оставил пост председателя</p>	ПК-2

<p>правления с намерением полностью переключиться на стратегическое управление банком и другим имеющимся у него бизнесом, который очень активно развивается. Состав правления, включая председателя, за последние три года менялся три раза. 80% членов правления имеют опыт работы в данном банке менее одного года. Правление встречается каждый вторник, практически всегда на его заседаниях присутствует председатель совета, протоколы оформляются только в случае юридической необходимости.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся в банке, с точки зрения стандартов корпоративного управления.</p>	
<p>Председатель совета директоров российского банка пригласил консультантов для решения проблемы с исполнительными органами. По отзывам членов совета директоров, члены правления безынициативны, им нельзя полностью доверить бизнес, поэтому совет директоров берет на себя многие функции оперативного управления банком. При этом банк активно развивается, показатели эффективности деятельности растут. Банк стремится быть лидером и в области корпоративного управления, акционеры рассматривают перспективу выхода на фондовый рынок или продажи части акций стратегическому инвестору в ближайшие три года.</p> <p>Российский банк, входящий в первую сотню банков по величине собственного капитала. В банке пять акционеров, все физические лица. Крупнейший акционер, владеющий 60% акций, является председателем совета директоров. Акционер, владеющий 26%, — председатель правления. Остальные акционеры не принимают активного участия в управлении банком, полностью доверяя крупным акционерам. Совет директоров состоит из семи членов, два из которых — крупные акционеры банка, два являются независимыми директорами (один из них иностранец), остальные — внешние директора. В совете образованы два комитета — стратегический и по кадрам и вознаграждению.</p> <p>Помимо основных обязанностей, на членов совета возложены дополнительные. Один из независимых директоров осуществляет контроль за реализацией программы потребительского кредитования и IT-стратегии банка. Другой независимый контролирует программу кредитования малого и среднего бизнеса. Один из внешних директоров курирует работу фронт-офиса. Председатель комитета по кадрам курирует всю кадровую работу банка. Председатель совета директоров ведет работу с VIP-клиентами, он в банке с самого основания, три года назад оставил пост председателя правления с намерением полностью переключиться на стратегическое управление банком и другим имеющимся у него бизнесом, который очень активно развивается. Состав правления, включая председателя, за последние три года менялся три раза. 80% членов правления имеют опыт работы в данном банке менее одного года. Правление встречается каждый вторник, практически всегда на его заседаниях присутствует председатель совета, протоколы оформляются только в случае юридической необходимости.</p> <p>Предложите стратегию выхода из «управленческого кризиса».</p>	ПК-2
<p>Совет директоров является органом управления, не вписывающимся в традиционную логику управления: «чем глубже человек погружен в предмет, тем больше он подходит для принятия решений об этом предмете». Обычно в нем участвуют специалисты из разных областей и отраслей, многие из которых не работают в компании, встречаются достаточно редко, но при этом совместно принимают решения, затрагивающие всех сотрудников компании и ее активы. Более того, последствия многих из этих решений будут сказываться на компании в течение многих лет после того, как закончатся полномочия совета. Оставляя в стороне вопрос о результативности такой модели управления, остановимся на эффективности работы этого органа и, в частности, на роли его председателя. Я изложу здесь свое видение ключевых проблем, с которыми сталкивается председатель совета директоров, и расскажу о возможных стратегиях их преодоления. Мои предложения — это результат синтеза собственного, почти десятилетнего опыта работы в качестве председателя и, что более ценно, — опыта работы моих коллег, работающих председателями советов директоров в российских компаниях.</p> <p>Как и совет директоров, который должен принимать наиболее важные для компании</p>	ПК-2

<p>решения, не являясь постоянно действующим органом, председатель совета должен выполнять свои функции, не имея традиционного атрибута управления — административной власти. Он не принимает на работу и не увольняет других директоров, не определяет их вознаграждения и т.п. Такое положение создает основную особенность деятельности председателя — проблему его статуса внутри возглавляемого им совета и рычагов воздействия на директоров (первая проблема).</p> <p>Вторая проблема председателя связана с ограниченностью временного ресурса совета и необходимостью выбирать вопросы для дискуссии и последующего принятия решений, а также определять глубину их обсуждения. Хотя законодательство и уставные документы компании помогают председателю, устанавливая перечень обязательных вопросов, на практике у него остается значительный простор для маневра.</p> <p>Третья нетривиальная задача председателя состоит в том, как сделать из весьма разнородной группы взрослых, успешных и занятых людей орган, принимающий верные и своевременные управленческие решения, которые отвечают интересам акционеров и других заинтересованных сторон; оценивающий работу менеджмента и предоставляющий ему конструктивную обратную связь; управляющий основными рисками компании. У каждого директора есть собственное представление о том, как организован мир, и как в нем действовать, своя «формула успеха», причем часто эти формулы могут быть взаимоисключающими. Один глубоко верит в необходимость тщательного просчета последствий любого управленческого решения, в то время как другой убежден, что важнее всего скорость, поэтому при принятии решений нужно руководствоваться предпринимательским инстинктом. Помимо этого многие директора, как и большинство других успешных людей, обладают сильным эго, используют свое участие в совете как возможность для его проявления, которое не всегда может быть продуктивным. Такие проявления нарциссизма, как нежелание оставить даже самый незначительный вопрос без своего комментария или ожидание окончания важной дискуссии, чтобы вставить финальную реплику, достаточно распространены в залах заседаний советов директоров. Агрессивный нарциссизм директоров может служить причиной другого негативного феномена — страха выразить свою точку зрения. Столкнувшись с таким настойчивым, переходящим в агрессивное, поведением, некоторые директора начинают уклоняться от обсуждения, становятся пассивными, создавая дополнительные сложности для председателя.</p> <p>И, наконец, четвертая серьезная проблема председателя, который, как и другие члены совета, является успешным профессионалом, обладающим специальными знаниями, состоит в том, как управлять собственным участием в работе совета, балансировать роли организатора и участника процесса, лидера и эксперта.</p> <p>Какие мероприятия необходимо провести председателю для выхода из «управленческого кризиса».</p>	
<p>До 2014 года «Юлмарт» стремительно набирал обороты и развивался, однако это происходило во многом из-за постоянного «вливания» средств в развитие компании, что повлияло на образ мышления топ – менеджмента, который оказался неспособным работать в кризисной ситуации. Сложности настигли компанию после всплеска ажиотажа на покупку техники в 2014 году, вызванного кризисом и резким падением рубля. На волне подъема участники ожидали таких же результатов и в 2015 году, ставя высокую планку, однако ожидания партнеров не оправдались – план был невыполнен на 20 – 25%. Михаил Васинкевич и Алексей Никитин (прим. Основатель «Юлмарта», ранее владел пакетом акций, но продал его Donna Union Foundation в августе 2015г., бенефициаром которой является Васинкевич, сохранив при этом место в совете директоров) были крайне обеспокоены сложившейся ситуацией. В феврале 2016 года практически все партнеры, включая Костыгина, Васинкевича, Никитина и менеджмент собрались в офисе для обсуждения дальнейших планов. Костыгин предлагал дополнительно вложить средства в компанию, для погашения просрочек поставщикам и рефинансирования банковского долга. Никитин и Васинкевич в свою очередь были крайне не согласны с этим предложением и считали, что компании необходимо войти в режим «энергосбережения», избавившись</p>	ПК-2

<p>от нерентабельных и убыточных объектов, а также заменив команду менеджмента. Сделка по продаже пакета акций Никитина Васинкевичу была одобрена всеми акционерами Ulmart Holding Limited, в итоге 22,94% акций перешли во владение Donna Union Foundation за \$40 млн. По словам Костыгина расчет по сделке так и не состоялся, однако по версии Васинкевича сделка является закрытой. В итоге после разлада, случившегося на февральском заседании, стало известно, что в сентябре 2016 года Никитин и Васинкевич подали иск в суд с требованием к мажоритарным акционерам выкупить их доли по цене, которую Костыгин и Мейер считали весьма завышенной. Васинкевич установил цену за свой пакет согласно стоимости компании в диапазоне от \$150 до 400 млн., при оценке стоимости компании Костыгиным в \$50 млн. Собственно разногласия по поводу стоимости компании и стали основной причиной конфликта.</p> <p>Участие инвестиционного банка Aspiring Capital и инвестиционного подразделения «Альфа-Групп» А1, к мощи которых прибег Васинкевич в попытках разрешения конфликта в свою пользу, а также поиски инвесторов не привели к успеху — мало кто заинтересован вкладывать средства в компанию, партнеры которой не могут договориться между собой. Между тем неразрешенный конфликт фактически блокировал деятельность компании, что еще усугубилось атакой кредиторов, связанной с ухудшением финансовых показателей «Юлмарта». Даже поступила информация о том, что Арбитражный суд Санкт-Петербурга и Ленинградской области назначил рассмотрение заявления некоего О.В. Морозова «о признании НАО «Юлмарт» банкротом» на 25 мая 2017 года. Станным является то, что господин Морозов – некогда бывший бизнес партнер Костыгина — участвовал в сделке о переуступке долга, то есть Костыгин переуступил долг собственной компании Морозову, который имел право требовать взыскание долга с «Юлмарта». В итоге, не получив денег от компании, Морозов подал заявление в суд. Сбербанку – одному из кредиторов «Юлмарта» — данная сделка показалась весьма странной, банк пытался оспорить сделку о переуступке долга и признать ее недействительной. Сперва суд удовлетворил иск Сбербанка, но Костыгин уже оспорил это решение, аргументировав его тем, что Сбербанк даже не имел права подавать иск о сделке, в которой он не участвовал. Сбербанк далеко не единственный кредитор «Юлмарта», СМИ называют и других, в числе которых банки «Санкт-Петербург» и «Уралсиб». Причем «Уралсиб» уже успел подать иск о банкротстве «Юлмарта», но встал в очередь за Морозовым, который был первым. Эксперты сообщают о том, что в случае введения дела о банкротстве Олег Морозов получит статус заявителя и сможет выбирать кандидатуру Арбитражного управляющего для контроля над проведением процедуры, что грозит возможностью действий назначенной кандидатуры в интересах самого должника, а не кредиторов и Общества.</p> <p>В общей сложности «Юлмарт» задолжал 4 млрд руб. Костыгин сообщает, что компании уже удалось урегулировать отношения с большей частью кредиторов, однако Сбербанк продолжает наступать, причем не понятно какие выгоды преследует последний. Ведь в случае банкротства банк не сможет вернуть все свои средства. Печальным исходом всех сложившихся обстоятельств стало падение «Юлмарта» с 4 на 7 строчку в рейтинге 20 крупнейших компаний Рунета, а оценка стоимости снизилась с \$1,1 млрд. до \$236 млн. к февралю 2017 года.</p> <p>В итоге партнеры все-таки пришли к соглашению, согласно которому доля Васинкевича будет выкуплена самой компанией, стоимость которой упала на \$900 млн. с начала корпоративной войны. Костыгин и Васинкевич договорились о графике выплат, который предполагает погашения части средств по урегулированию ситуации с банками, а остальная часть долга будет погашена по достижении определенных показателей «Юлмартом» в течение 2017 – 2018 года.</p> <p>Что могли сделать акционеры?</p>	
<p>До 2014 года общие годовые затраты на сервисные функции составляли около 1 млрд рублей. В сервисных подразделениях всего холдинга работали 450 человек. Холдинг объединял семь направлений. Каждым занималось одно или даже несколько юридических лиц. Например, у каждого был свой финансовый директор, он подчинялся напрямую финансовому директору холдинга и частично дублировал его</p>	<p>ПК-2</p>

<p>функционал. В каждом юридическом лице были следующие департаменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ финансовый;</li> <li>▪ юридический;</li> <li>▪ технический;</li> <li>▪ административно-хозяйственный;</li> <li>▪ HR;</li> <li>▪ PR;</li> <li>▪ маркетинга;</li> <li>▪ безопасности.</li> </ul> <p>В 2014 году было принято решение о необходимости реформирования структуры управления в компании. Основных причин было две:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ подразделения жаловались на излишнюю бюрократизацию и неэффективные бизнес-процессы;</li> <li>▪ руководство понимало, что объем затрат на сервисные функции слишком велик.</li> </ul> <p>Сформулируйте рекомендации по оптимизации процесса управления рисками</p>	
<p>До 2014 года общие годовые затраты на сервисные функции составляли около 1 млрд рублей. В сервисных подразделениях всего холдинга работали 450 человек. Холдинг объединял семь направлений. Каждым занималось одно или даже несколько юридических лиц. Например, у каждого был свой финансовый директор, он подчинялся напрямую финансовому директору холдинга и частично дублировал его функционал. В каждом юридическом лице были следующие департаменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ финансовый;</li> <li>▪ юридический;</li> <li>▪ технический;</li> <li>▪ административно-хозяйственный;</li> <li>▪ HR;</li> <li>▪ PR;</li> <li>▪ маркетинга;</li> <li>▪ безопасности.</li> </ul> <p>В 2014 году было принято решение о необходимости реформирования структуры управления в компании. Основных причин было две:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ подразделения жаловались на излишнюю бюрократизацию и неэффективные бизнес-процессы;</li> <li>▪ руководство понимало, что объем затрат на сервисные функции слишком велик.</li> </ul> <p>Определите какую информацию нужно проанализировать для составления проекта изменений?</p>	ПК-2
<p>До 2014 года общие годовые затраты на сервисные функции составляли около 1 млрд рублей. В сервисных подразделениях всего холдинга работали 450 человек. Холдинг объединял семь направлений. Каждым занималось одно или даже несколько юридических лиц. Например, у каждого был свой финансовый директор, он подчинялся напрямую финансовому директору холдинга и частично дублировал его функционал. В каждом юридическом лице были следующие департаменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ финансовый;</li> <li>▪ юридический;</li> <li>▪ технический;</li> <li>▪ административно-хозяйственный;</li> <li>▪ HR;</li> <li>▪ PR;</li> <li>▪ маркетинга;</li> <li>▪ безопасности.</li> </ul> <p>В 2014 году было принято решение о необходимости реформирования структуры управления в компании. Основных причин было две:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ подразделения жаловались на излишнюю бюрократизацию и неэффективные бизнес-процессы;</li> <li>▪ руководство понимало, что объем затрат на сервисные функции слишком</li> </ul>	ПК-2

<p>велик.</p> <p><b>Определите цели стратегических изменений в организации</b></p>	
<p>До 2014 года общие годовые затраты на сервисные функции составляли около 1 млрд рублей. В сервисных подразделениях всего холдинга работали 450 человек. Холдинг объединял семь направлений. Каждым занималось одно или даже несколько юридических лиц. Например, у каждого был свой финансовый директор, он подчинялся напрямую финансовому директору холдинга и частично дублировал его функционал. В каждом юридическом лице были следующие департаменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ финансовый;</li> <li>▪ юридический;</li> <li>▪ технический;</li> <li>▪ административно-хозяйственный;</li> <li>▪ HR;</li> <li>▪ PR;</li> <li>▪ маркетинга;</li> <li>▪ безопасности.</li> </ul> <p>В 2014 году было принято решение о необходимости реформирования структуры управления в компании. Основных причин было две:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ подразделения жаловались на излишнюю бюрократизацию и неэффективные бизнес-процессы;</li> <li>▪ руководство понимало, что объем затрат на сервисные функции слишком велик.</li> </ul> <p><b>Определите основные риски, если не внедрять изменения и оставить как есть</b></p>	ПК-2
<p>У московского ООО «Кафе «Пицца-Пита» было бизнес партнерство: 2 собственников – по 75% и 25% бизнеса соответственно. В определенный момент собственник меньшей доли бизнеса решил её продать третьему лицу, выручив за это 10 миллионов рублей. Он направил соответствующее уведомление, чтобы сообщить о своих планах совладельцу. Стоимость, вероятно, оказалось слишком высокой – основной владелец отказался согласиться на продажу доли, но и сам приобретать данную долю не захотел. Свою долю в 25% участник всё же продал. С подобными изменениями основной собственник мириться не планировал, поэтому направил соответствующее обращение в суд. Он полагал, что такая сделка нарушала его запрет. Хотя суд не выявил какие-либо нарушения в проведении этой сделки. Судьи придерживались позиции – «устав общества не закреплял прямой запрет для продажи доли участника общества либо её части третьим лицам. В уставе была указана только необходимость получить согласие от остальных участников». Поскольку материалы данного дела подтвердили отказ владельца приобретать долю, сделка купли-продажи была расценена как действительна.</p> <p><b>Определите алгоритм действий при соглашении о продаже доли.</b></p>	ПК-2
<p>Один из собственников магаданского предприятия ООО «Труд-Сервис» направил иск на рассмотрение арбитражного суда, в котором требовал исключить своего совладельца из бизнеса. Их доли были разделены пополам. Основанием для такого требования стали умышленные действия делового партнера, которые вредили компании. В том числе им удерживалась учредительная и прочая документация ООО, также печать, из-за чего предприятие не могло проводить сделки с контрагентами и предоставлять соответствующие документы налоговым органам. Также он распространял информацию о скорой ликвидации фирмы, что помешало заключить несколько сделок. В результате компания вынуждена была брать копии учредительных документов в ИФНС, сталкиваясь с затратами при оплате пошлины данной документации. Компании пришлось нести расходы и для изготовления новой печати. Из-за этого для ООО возникли неблагоприятные условия проверки трудовой инспекцией. Первый собственник на рассмотрение суда направил все соответствующие доказательства, действия второго учредителя были расценены как значительно затрудняющие деятельность компании и предпринимаемые исключительно для вреда бизнеса. По результатам рассмотрения дела было принято решение об исключении недобропорядочного партнера из ООО.</p> <p><b>Какую информацию необходимо представить для исключения участника из ООО?</b></p>	ПК-2

<p>В дочерней компании крупной электроэнергетической корпорации XXL появилась вакансия генерального директора. На эту должность пригласили Виктора Добронравова. Конкурса на должность не было, поскольку он был единственным кандидатом с соответствующим опытом работы, которого сумело отобрать кадровое агентство. В качестве тестового задания А. Иванов разработал стратегический план развития компании до 2025 г. и обосновал привлекательные долгосрочные финансовые показатели. Он понравился акционерам умением видеть перспективы развития рынка и стратегические альтернативы бизнеса. Ему было предложено фиксированное вознаграждение в размере 1 млн долл, в год, включая бонусы.</p> <p>Прошел год. Планируемые финансовые показатели не были выполнены. Наоборот, положение компании серьезно ухудшилось, и акционеры забеспокоились о благополучии бизнеса. Тогда собственниками было принято решение уволить А. Иванова, и ему дали две недели на то, чтобы освободить занимаемую должность. Он вызвал в кабинет своих заместителей, объяснил реальное положение дел в компании и предложил покинуть компанию вместе с ним. А. Иванов выплатил высшему менеджменту так называемые золотые парашюты в размере шести месячных окладов, и менеджеры приняли его предложение, поскольку бизнес был на грани банкротства. В итоге компания оказалась в сложной ситуации с вакансией генерального директора. Определите подход к работе с заинтересованными сторонами. Какие действия необходимо было предпринять?</p>	ПК-2
<p>Своевременное получение качественных материалов к заседаниям и их рассылка членам совета директоров - не это ли мечта корпоративных секретарей и их сотрудников? Пожелания директоров весьма схожи.</p> <p>С утверждением "Материалы к заседаниям предоставляются заблаговременно. Период времени, в который направляются материалы, позволяет обеспечить надлежащую подготовку директоров к заседанию" согласились 23,5% членов Наблюдательного совета, принявших участие в анкетировании, проведенном в 2021 году, в том числе, по вопросам организации и проведения заседаний совета. Не согласились 47%. Остальные директора выбрали нейтральный ответ.</p> <p>С утверждением "Материалы представляются в правильной форме и в должном объеме" согласились 76,5% членов Наблюдательного совета; не согласились 17,5%; остальные директора выбрали нейтральный ответ.</p> <p>При анкетировании были также выявлены ключевые потребности в этой части:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• включение в повестку дня большего числа вопросов, связанных со стратегией и управлением рисками;</li> <li>• оптимизация сроков предоставления, объема и содержания материалов (рекомендовалось сократить объем материалов, избавив их от излишней детализации);</li> <li>• внедрение практики отчетов Комиссий Наблюдательного совета о проведенных заседаниях и рассмотренных вопросах на каждом заседании Наблюдательного совета;</li> <li>• разработка регламента выступлений и обсуждений;</li> <li>• составление более подробного протокола заседаний (документа с содержательным изложением ключевых тезисов дискуссии).</li> </ul> <p>Оцените эффективность процесса подготовки и проведения заседаний Наблюдательного совета и Комиссий Наблюдательного совета.</p>	ПК-2
<p>Обеспечение защиты информации и персональных данных является одним из приоритетных направлений и важнейшей задачей в обеспечении информационной безопасности акционерного общества. Невозможно представить деятельность компании без обработки информации о человеке. В акционерном обществе хранятся и обрабатываются данные об акционерах, членах органов управления и сотрудниках общества, о партнерах, о лицах, посещающих общество. Все это является персональными данными (далее ПДн).</p> <p>Нарушение конфиденциальности в обеспечении сохранности базы персональных данных общества - серьезный инцидент в обеспечении информационной безопасности, который может привести к невосполнимому ущербу и к многочисленным рискам. Это прежде всего финансовые риски, связанные с затратами на принятие срочных мер по устранению данной проблемы (проведение расследования, организация мероприятий по ликвидации данной проблемы), потеря репутации акционерного общества, а порой</p>	ПК-2

<p>и полная остановка его деятельности.          Определите подходы к работе по организации и обеспечению защиты персональных данных в акционерном обществе.</p>	
<p>На собрании акционеров корпорации ОАО «N» обсуждался вопрос о перепрофилировании деятельности компании с производства молочных продуктов на выпуск лекарственных препаратов. Часть акционеров высказала тревогу о слишком резком изменении деятельности компании. Их аргументы сводились к тому, что переориентация бизнеса может быть осуществлена с высокой степенью уверенности лишь в том случае, если изменение технологии затрагивает не более 15 %. При предлагаемой же переориентации подобное изменение превышает 80 %.          Сделайте анализ рыночного положения корпорации и проранжируйте риски корпорации</p>	ПК-2
<p>На собрании акционеров корпорации ОАО «N» обсуждался вопрос о перепрофилировании деятельности компании с производства молочных продуктов на выпуск лекарственных препаратов. Часть акционеров высказала тревогу о слишком резком изменении деятельности компании. Их аргументы сводились к тому, что переориентация бизнеса может быть осуществлена с высокой степенью уверенности лишь в том случае, если изменение технологии затрагивает не более 15 %. При предлагаемой же переориентации подобное изменение превышает 80 %.          Разработайте систему мероприятий по оценке возможностей корпорации</p>	ПК-2
<p>В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции корпорации. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.</li> <li>2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.</li> <li>3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен. Было подчеркнуто, что реализация данных мероприятий сопровождается высоким дефицитом финансовых средств.</li> </ol> <p>Какую стратегию следует выбрать корпорации при условии наличия на рынке малых предприятий, имеющих уникальные технологии?</p>	ПК-2
<p>От участия в проектах частно-государственного партнерства (ЧГП) бизнес отпугивает коррупция и излишняя бюрократизация процедур. Зато компании получают доступ к бюджетным деньгам и ранее закрытым для них сферам экономики. Таков результат опроса, проведенного Ассоциацией менеджеров России (АМР). АМР совместно с Программой развития ООП опросила 176 компаний о рисках и преимуществах работы с государством в рамках ЧГП. Больше всего нареканий вызывает высокий уровень коррупции и избыточная бюрократия (на это указали 38,1% опрошенных). На втором месте среди трудностей (31,8%) — отсутствие ответственности госструктур за результат и сроки согласований. Бизнес-риски совместных с государством проектов волнуют только четверть опрошенных. Совсем незначительны риски, связанные с протестами населения, общественных и международных организаций (3,4%). Основным преимуществом ЧГП 43,2% видят возможность привлечения бюджетных средств, а 40,9% — доступ к ранее закрытым секторам экономики.          Какие экономические агенты задействованы в этом конфликте интересов?</p>	ПК-2
<p>От участия в проектах частно-государственного партнерства (ЧГП) бизнес отпугивает коррупция и излишняя бюрократизация процедур. Зато компании получают доступ к бюджетным деньгам и ранее закрытым для них сферам экономики. Таков результат опроса, проведенного Ассоциацией менеджеров России (АМР). АМР совместно с Программой развития ООП опросила 176 компаний о рисках и преимуществах работы с государством в рамках ЧГП. Больше всего нареканий вызывает высокий уровень коррупции и избыточная бюрократия (на это указали 38,1% опрошенных). На втором месте среди трудностей (31,8%) — отсутствие</p>	ПК-2

<p>ответственности госструктур за результат и сроки согласований. Бизнес-риски совместных с государством проектов волнуют только четверть опрошенных. Совсем незначительны риски, связанные с протестами населения, общественных и международных организаций (3,4%). Основным преимуществом ЧГП 43,2% видят возможность привлечения бюджетных средств, а 40,9% — доступ к ранее закрытым секторам экономики.</p> <p>К каким последствиям для деятельности (а) фирмы, (б) рынка может привести развитие данного конфликта?</p>	
<p>От участия в проектах частно-государственного партнерства (ЧГП) бизнес отпугивает коррупция и излишняя бюрократизация процедур. Зато компании получают доступ к бюджетным деньгам и ранее закрытым для них сферам экономики. Таков результат опроса, проведенного Ассоциацией менеджеров России (АМР).</p> <p>АМР совместно с Программой развития ООП опросила 176 компаний о рисках и преимуществах работы с государством в рамках ЧГП. Больше всего нареканий вызывает высокий уровень коррупции и избыточная бюрократия (на это указали 38,1% опрошенных). На втором месте среди трудностей (31,8%) — отсутствие ответственности госструктур за результат и сроки согласований. Бизнес-риски совместных с государством проектов волнуют только четверть опрошенных. Совсем незначительны риски, связанные с протестами населения, общественных и международных организаций (3,4%). Основным преимуществом ЧГП 43,2% видят возможность привлечения бюджетных средств, а 40,9% — доступ к ранее закрытым секторам экономики.</p> <p>Какие способы, по-вашему, могут смягчить и (или) устранить данный конфликт интересов?</p>	ПК-2
<p>Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику <b>взаимоотношений</b>, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Naas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Naas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p> <p><i>Какова организационная культура компании Levi Strauss?</i></p>	ПК-2
<p>Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также</p>	ПК-2

<p>критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику <b>взаимоотношений</b>, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p> <p><i>Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?</i></p>	
<p>Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggag Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику <b>взаимоотношений</b>, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему: — открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании; — независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика; — этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании; — делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами; — внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании; — оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию. Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.</p> <p><i>Согласны ли Вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.</i></p>	ПК-2
<p>Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей</p>	ПК-2

<p>в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко. Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо. Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.</p> <p>Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?</p>	
<p>Легендарная компьютерная компания Apple собирается открыть представительство в России. Компания ищет директора для работы в Москве.</p> <p>Apple разместила на корпоративном сайте объявление о двух московских вакансиях — директора по работе с каналом продаж и PR-менеджера. Директор будет отвечать за управление и развитие бизнеса Apple в России через местных партнеров по продажам. «До сих пор бизнес Apple в России развивала компания ШС, которая работает как типичная дочерняя компания Apple», — пишут авторы объявления. «На сегодняшний момент никакого изменения статуса Apple ШС в России нет», — уверяет ее гендиректор Евгений Бутман. От других комментариев он отказался.</p> <p>О каком конфликте интересов идет здесь речь ?</p>	ПК-2
<p>Легендарная компьютерная компания Apple собирается открыть представительство в России. Компания ищет директора для работы в Москве.</p> <p>Apple разместила на корпоративном сайте объявление о двух московских вакансиях — директора по работе с каналом продаж и PR-менеджера. Директор будет отвечать за управление и развитие бизнеса Apple в России через местных партнеров по продажам. «До сих пор бизнес Apple в России развивала компания ШС, которая работает как типичная дочерняя компания Apple», — пишут авторы объявления. «На сегодняшний момент никакого изменения статуса Apple ШС в России нет», — уверяет ее гендиректор Евгений Бутман. От других комментариев он отказался.</p> <p>Какие экономические агенты задействованы в этом конфликте интересов?</p>	ПК-2
<p>Легендарная компьютерная компания Apple собирается открыть представительство в России. Компания ищет директора для работы в Москве.</p> <p>Apple разместила на корпоративном сайте объявление о двух московских вакансиях — директора по работе с каналом продаж и PR-менеджера. Директор будет отвечать за управление и развитие бизнеса Apple в России через местных партнеров по продажам. «До сих пор бизнес Apple в России развивала компания ШС, которая работает как типичная дочерняя компания Apple», — пишут авторы объявления. «На сегодняшний момент никакого изменения статуса Apple ШС в России нет», — уверяет ее гендиректор Евгений Бутман. От других комментариев он отказался.</p> <p>К каким последствиям для деятельности (а) фирмы, (б) рынка может привести развитие данного конфликта?</p>	ПК-2
<p>Легендарная компьютерная компания Apple собирается открыть представительство в России. Компания ищет директора для работы в Москве.</p> <p>Apple разместила на корпоративном сайте объявление о двух московских вакансиях — директора по работе с каналом продаж и PR-менеджера. Директор будет отвечать за управление и развитие бизнеса Apple в России через местных партнеров по продажам.</p>	ПК-2

<p>«До сих пор бизнес Apple в России развивала компания ШС, которая работает как типичная дочерняя компания Apple», — пишут авторы объявления. «На сегодняшний момент никакого изменения статуса Apple ШС в России нет», — уверяет ее гендиректор Евгений Бутман. От других комментариев он отказался. Какие способы, по-вашему, могут смягчить и (или) устранить данный конфликт интересов?</p>	
<p>За последние пару лет бизнес крупнейшего в Европе по доходам производителя телекоммуникационного оборудования — шведской компании Ericsson — сильно изменился. Компания уже приобрела активы британской Marconi, выпускающей оборудование для сетей связи, и американского производителя сетевых маршрутизаторов Redbeck, а сейчас завершает покупку Tandberg и Mobeon, выпускающих оборудование для мультисервисных услуг (интернет-доступа, телевидения и т.п.). В интервью «Ведомостям» президент и гендиректор Ericsson Карл-Хенрик Сванберг рассказывает о перспективах рынка и новых технологиях, которые его компания разрабатывает в том числе и для России. Одна из самых ярких тенденций в отрасли производства сетевого телекоммуникационного оборудования — объединение участников рынка. «Компания Ericsson инвестирует 17—18% выручки от продаж (около 4 млрд долл, в год) в научно-исследовательские разработки. В штате компании работают 18 тыс. инженеров-разработчиков. В прошлом году, еще до того, как начался процесс слияний, мы были в этой области в два раза больше любого нашего конкурента. То есть если конкуренты инвестируют в разработки всего около 40% от той суммы, которую тратим мы, то сколь быстро они будут следовать за развитием технологий? Это большая экономическая игра, все участники которой стремятся сэкономить на масштабах производства, при этом семь-восемь ведущих игроков пытаются создать одну и ту же технологию. Понятно, что это не столь оптимально. Когда речь идет о бизнесе с большими инвестициями в научно-исследовательские разработки, то практически всегда мы наблюдаем процесс консолидаций. Некоторые игроки становятся настолько малы, что не могут более существовать самостоятельно и конкурировать с гигантами. Поэтому и происходят слияния и поглощения. О каком конфликте интересов идет здесь речь?</p>	ПК-2
<p>За последние пару лет бизнес крупнейшего в Европе по доходам производителя телекоммуникационного оборудования — шведской компании Ericsson — сильно изменился. Компания уже приобрела активы британской Marconi, выпускающей оборудование для сетей связи, и американского производителя сетевых маршрутизаторов Redbeck, а сейчас завершает покупку Tandberg и Mobeon, выпускающих оборудование для мультисервисных услуг (интернет-доступа, телевидения и т.п.). В интервью «Ведомостям» президент и гендиректор Ericsson Карл-Хенрик Сванберг рассказывает о перспективах рынка и новых технологиях, которые его компания разрабатывает в том числе и для России. Одна из самых ярких тенденций в отрасли производства сетевого телекоммуникационного оборудования — объединение участников рынка. «Компания Ericsson инвестирует 17—18% выручки от продаж (около 4 млрд долл, в год) в научно-исследовательские разработки. В штате компании работают 18 тыс. инженеров-разработчиков. В прошлом году, еще до того, как начался процесс слияний, мы были в этой области в два раза больше любого нашего конкурента. То есть если конкуренты инвестируют в разработки всего около 40% от той суммы, которую тратим мы, то сколь быстро они будут следовать за развитием технологий? Это большая экономическая игра, все участники которой стремятся сэкономить на масштабах производства, при этом семь-восемь ведущих игроков пытаются создать одну и ту же технологию. Понятно, что это не столь оптимально. Когда речь идет о бизнесе с большими инвестициями в научно-исследовательские разработки, то практически всегда мы наблюдаем процесс консолидаций. Некоторые игроки становятся настолько малы, что не могут более существовать самостоятельно и конкурировать с гигантами. Поэтому и происходят слияния и поглощения. Какие экономические агенты задействованы в этом конфликте интересов?</p>	ПК-2
<p>За последние пару лет бизнес крупнейшего в Европе по доходам производителя</p>	ПК-2

телекоммуникационного оборудования — шведской компании Ericsson — сильно изменился. Компания уже приобрела активы британской Marconi, выпускающей оборудование для сетей связи, и американского производителя сетевых маршрутизаторов Redbeck, а сейчас завершает покупку Tandberg и Mobeon, выпускающих оборудование для мультисервисных услуг (интернет-доступа, телевидения и т.п.). В интервью «Ведомостям» президент и гендиректор Ericsson Карл-Хенрик Сванберг рассказывает о перспективах рынка и новых технологиях, которые его компания разрабатывает в том числе и для России. Одна из самых ярких тенденций в отрасли производства сетевого телекоммуникационного оборудования — объединение участников рынка. «Компания Ericsson инвестирует 17—18% выручки от продаж (около 4 млрд долл, в год) в научно-исследовательские разработки. В штате компании работают 18 тыс. инженеров-разработчиков. В прошлом году, еще до того, как начался процесс слияний, мы были в этой области в два раза больше любого нашего конкурента. То есть если конкуренты инвестируют в разработки всего около 40% от той суммы, которую тратим мы, то сколь быстро они будут следовать за развитием технологий? Это большая экономическая игра, все участники которой стремятся сэкономить на масштабах производства, при этом семь-восемь ведущих игроков пытаются создать одну и ту же технологию. Понятно, что это не столь оптимально. Когда речь идет о бизнесе с большими инвестициями в научно-исследовательские разработки, то практически всегда мы наблюдаем процесс консолидаций. Некоторые игроки становятся настолько малы, что не могут более существовать самостоятельно и конкурировать с гигантами. Поэтому и происходят слияния и поглощения. К каким последствиям для деятельности (а) фирмы; (б) рынка может привести развитие данного конфликта?

В компании корпоративного типа со 100%-ным гос. пакетом перед разработкой долгосрочной программы развития компании была проведена самооценка качества корпоративного управления с привлечением независимых экспертов. Результаты оценки качества корпоративного управления в Обществе представлены в таблице 1. Таблица 1 - Компоненты самооценки качества корпоративного управления в компании «Х» и сравнение полученных данных с рекомендованными значениями Росимушества

Компоненты	Оценка				
	Количество вопросов	Вес компонента в общей оценке, %	Фактический балл	Максимальный балл	Уровень соответствия, %
1.Права акционеров	5	6	20	30	67
2.Совет директоров	55	41	89	200	45
3.Исполнительное руководство	5	8	18	38	47
4.Прозрачность и раскрытие информации	15	26	69	126	55
5.Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит	16	13	13	63	21
6.Корпоратив	6	6	10	31	32

ПК-2

ная социальная ответственнос ть, деловая этика, комплаенс						
Общая оценка	102	100	219	488	45	

Эксперты пришли к заключению, что предпосылками оптимизации системы корпоративного управления в компании служат ее недостатки (в разрезе компонентов корпоративного управления):

*По правам акционеров:*

- в ОАО не утверждено «Положение о дивидендной политике»;
- в Обществе нет принятого Кодекса корпоративного управления, где было бы сформулировано намерение следования надлежащим принципам корпоративного управления;

*По совету директоров:*

- в ОАО нет утвержденного Положения о совете директоров,
- нет Положений об отдельных профильных комитетах в составе советов директоров, их функциях;
- В Уставе Общества нет четко прописанных вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров;

*По Исполнительному руководству:*

- в ОАО нет утвержденного советом директоров плана преемственности исполнительного руководства и программы развития кадрового резерва;
- советом директоров Общества не проводится регулярная оценка эффективности исполнительного руководства, ориентированная на анализ ключевых показателей эффективности – КПЭ;

*По прозрачности и раскрытию информации:*

- советом директоров ОАО не сформулирована и не утверждена информационная политика общества;
- официальный сайт поддерживается компанией, но нуждается в доработке (введение версии сайта на английском языке);
- в годовых отчетах не раскрываются сведения об инвестиционных проектах Общества;

*По управлению рисками, внутреннему аудиту и внутреннему контролю:*

- в ОАО нет утвержденной советом директоров политики в области управления рисками и внутреннего контроля;
- в ОАО не сформулированы принципы и подходы к организации системы управления рисками, внутреннего контроля и аудита;
- в ОАО не применяются общепринятые международные концепции и практики работы в области управления рисками и внутреннего контроля;
- в ОАО нет сформированной структуры управления корпоративными рисками;
- не проводятся процедуры идентификации и оценки рисков компании;
- совет директоров не рассматривает функцию управления рисками как одну из функций профильного комитета по аудиту ОАО;

*По корпоративной социальной ответственности, деловой этике, комплаенсу*

- в ОАО не принята единая Политика в области КСО;
- в ОАО не готовятся отчеты об устойчивом развитии, отчет о КСО;
- в ОАО не разработан и не принят Кодекс деловой этики;
- в ОАО не сформулированы механизмы, направленные на противодействие противоправным действиям.

Анализ качества системы корпоративного управления показал, что данная система нуждается в совершенствовании.

Вопрос по кейсу: Используя «Методику самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием» (2014), рекомендованная Росимуществом РФ, проанализируйте направления развития системы корпоративного

<p>управления в компании.</p> <p>Кейс. Социально ответственный бизнес.</p> <p>Глобальная энергетическая компания «А», работающая на нефтегазовом рынке России, достигла существенных успехов в области охраны окружающей среды: стремится к минимизации негативного техногенного воздействия на природную среду, расширяет и поддерживает взаимовыгодное сотрудничество с заинтересованными сторонами в области охраны окружающей среды регулярно вкладывает средства в обеспечение соблюдения требований законодательных норм РФ и международных стандартов в области охраны окружающей среды. Компания выстраивает взаимовыгодную политику для всех контрагентов компании, поддерживает цивилизованные отношения с поставщиками и потребителями, развивает передовые трудовые практики, вкладывает средства в развитие персонала компаний, в его обучение и переподготовку.</p> <p>Металлургическая компания «Б» является градообразующей, расположена в одном из городов в крупном промышленном регионе. Мэр города является ставленником этой корпорации. Компания вкладывает средства в развитие инженерной инфраструктуры города, в развитие социальной инфраструктуры, поддерживает малый бизнес на территории присутствия.</p> <p>Руководитель компании «В» является активным участником различных благотворительных акций, проводимых региональными и муниципальными властями, вкладывает средства в поддержку избирательной компании одной из политических партий, однако работники компании «В» высказывают свое недовольство по поводу несоблюдения в компании элементарных норм охраны труда и техники безопасности.</p> <p>Вопрос к кейсу: Охарактеризуйте модели социальной ответственности каждой из представленных компаний. Проанализируйте, интересы каких стейкхолдеров поддерживаются, а каких нарушаются в приведенных примерах.</p>	<p>ПК-2</p>
<p>Написать эссе на одну из предложенных тем:</p> <p>Смена высшего менеджмента компаний: предпосылки, условия и последствия. Методы анализа смены менеджмента и его влияния на деятельность компаний.</p> <p>Формирование национальной модели корпоративного управления. Особенности складывающейся модели в российской экономике.</p> <p>Перспективы развития института акционерной собственности и механизмов КУ в России в контексте интересов бизнеса и государства.</p> <p>Интересы стейкхолдеров в процессе корпоративного управления компанией. Проанализируйте состав заинтересованных групп Вашей компании, расставьте их по степени приоритетности, определите их основные интересы в отношении Вашей компании.</p> <p>Раскрытие информации и прозрачность в российской модели корпоративного управления. Обязательное и добровольное раскрытие информации об АО. Как соотносится практика раскрытия информации в российских и зарубежных компаниях? Приведите примеры.</p> <p>Институт корпоративных секретарей. Обязанности и ответственность корпоративных секретарей. Раскройте (на примерах любой российской или западной компании) технологию деятельности аппарата КС в компании.</p> <p>Независимые директора. Их роль в советах директоров. «Портрет» независимого директора. Каков он? Расскажите о положительных примерах деятельности независимых директоров (международный и российский опыт).</p> <p>Чем Вы объясните возрастающий спрос на корпоративное управление со стороны компаний среднего бизнеса и семейного бизнеса? Поясните это на примерах российских и зарубежных компаний.</p> <p>Как Вы понимаете идею ко-детерминации (участия сотрудников в корпоративном управлении)? Поясните на примере немецкой модели корпоративного управления. Какие еще примеры участия работников в акционерной собственности по опыту других стран Вы знаете?</p> <p>Гипотеза о конвергенции интересов и гипотеза об «окопавшихся» менеджерах. Как эти гипотезы связаны с агентской проблемой, со структурой акционерного капитала, с</p>	<p>ПК-2</p>

опционными программами? Поясните на конкретных примерах.

Раскройте основные риски акционеров (на примере Вашей компании или других компаний). Роль совета директоров в формировании стратегии управления рисками.

Риски топ-менеджеров и советов директоров. Проведите сравнение.

Структура собственности в российской модели корпоративного управления. Как Вы можете охарактеризовать тенденции последних лет?

Стоимостной подход в корпоративном управлении. Почему ориентация на приращение стоимости компании связана с качеством корпоративного управления? Раскройте связь капитализации и корпоративного управления

Деятельность российской фондовой биржи. Какие современные тенденции в деятельности московской биржи Вы можете отметить?