

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 05.09.2024 15:00:54  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768fcf1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы Менеджмент организации*



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова



УТВЕРЖДЕНО  
протоколом заседания Совета  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
от 28.05.2019 № 11  
Председатель Г.Л. Авагян

## Кафедра экономики и управления

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для студентов приема 2020 г.

### Б1.В.10 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.02  
Менеджмент

Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент организации»

Уровень высшего образования Бакалавриат

Программа подготовки прикладной бакалавриат

Краснодар  
2019

**Рецензенты:**

- 1.Терещенко Т.А., к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита Краснодарского филиала ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова»
- 2.Л.Н. Захарова, к.э.н., доцент кафедры кадрового менеджмента КубГУ

**Аннотация рабочей программы учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент»:**

**Целью** изучения данной дисциплины является формирование прочной теоретической базы для понимания принципов, моделей и механизмов корпоративного управления, а также практических навыков оценки качества корпоративного управления.

**Задачи** дисциплины: изучение теоретических основ современного представления о корпоративном менеджменте; ознакомление с анализом проблем и методами корпоративного менеджмента при разработке управленческих решений по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

**Составитель:**

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

М.Я. Веприкова, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол от «28» марта 2019г. № 9

СОГЛАСОВАНО

Зав. КЭУ, к. э.н., доцент

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

И.В. Балашова

Протокол заседания учебно-методического совета от «18» апреля 2019 №6

СОГЛАСОВАНО



Н.С. Безуглая, директор ООО «Помещик»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>7</b>
<b>III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>	<b>15</b>
<b>IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>15</b>
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>18</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ .....</b>	<b>24</b>
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>28</b>
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....</b>	<b>29</b>
<b>Приложения:</b>	
<b>Лист регистрации изменений.....</b>	<b>30</b>
Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами	
Образец экзаменационного билета	

# **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **1.1 Цель дисциплины**

**Целью учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент» является:**

Целью изучения данной дисциплины является формирование прочной теоретической базы для понимания принципов, моделей и механизмов корпоративного управления, а также практических навыков оценки качества корпоративного управления.

## **1.2 Учебные задачи дисциплины**

Задачами дисциплины являются: изучение теоретических основ современного представления о корпоративном менеджменте; ознакомление с анализом проблем и методами корпоративного менеджмента при разработке управленческих решений по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

## **1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной образовательной программы высшего образования)**

Дисциплина «Корпоративный менеджмент» относится к вариативной части учебного плана. Дисциплина основывается на знании следующих дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение», «Корпоративная социальная ответственность», «Методы принятия управленческих решений».

Для успешного освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» студент должен:

1. Знать: основы стратегического управления корпоративными структурами; основы поведения, общения, взаимодействия и деятельность сотрудников организации; факторы организационного поведения и возможности их использования для решения вопросов, касающихся достижения целей организации; методы принятия управленческих решений  
Уметь: использовать основы экономических знаний в корпоративном менеджменте; использовать инструменты стратегического управления корпорациями; организовывать сбор и обработку информации о состоянии внутренней и внешней среды организации; организовать организационную работу в организации; применять модель и подходы теории организационного поведения для принятия управленческих решений

2. Владеть: навыками использования экономических знаний в различных сферах деятельности; корпоративного управления при решении стратегических задач; методами проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций; способами и приемами применения результатов проведенного комплексного исследования для обоснования выводов и предложений и выработки текущих и прогнозных управленческих решений

Изучение дисциплины «Корпоративный менеджмент» необходимо для дальнейшего выполнения выпускной квалификационной работы.

## **1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы**

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	83ЕТ		
Объем дисциплины в часах	288		
	7 семестр	8 семестр	8 семестр
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ	4 ЗЕТ	3 ЗЕТ
Объем дисциплины в часах	144	144	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	28,25	12,25	26,25
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	28	12	26
в том числе:			
лекции, в том числе интерактивные ()	14(4)	4(2)	10 (2)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()			

практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ( )	14(12)	8(4)	16(4)
2.Электронное обучение (Элек.) (при наличии в учебном плане)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	0,25	-	0,25
Самостоятельная работа (СР). всего:	115,75	131,75	81,75
в том числе:	-	-	-
самостоятельная работа в семестре (СРС)	-	128	-
самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	-	3,75	-
	<b>8 семестр</b>	<b>9 семестр</b>	<b>9 семестр</b>
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ	4 ЗЕТ	5 ЗЕТ
Объем дисциплины в часах	144	144	180
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	30,35	14,35	46,4
в том числе:	28	12	44
лекции, в том числе интерактивные ( )	14(4)	4(2)	16(6)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ( )			
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ( )	14(12)	8(4)	28(6)
2.Электронное обучение (Элек.) (при наличии в учебном плане)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ)	-	-	-
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	2
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии (Каттэкз)	0,35	0,35	0,35
Самостоятельная работа (СР). всего:	113,65	129,65	133,7
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	80	123	100
самостоятельная работа на курсовую работу			
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	33,65	6,65	33,65

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

### 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции:

**ПК-12-** Умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)

В результате освоения компетенции ПК-12 студент должен:

**1. Знать:** системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления)

**2. Уметь:** организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организацией (предприятия, органа государственного или муниципального управления)

**3. Владеть:** навыками организации и поддержки связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление (предприятия, органа государственного или муниципального управления)

**ПК-13- Умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций**

**1. Знать:** анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

**2. Уметь:** анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

**3. Владеть:** методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

### **1.6 Формы контроля**

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента – КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим практические занятия в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине «Корпоративный менеджмент» в виде следующих работ: дискуссии, доклады, тесты.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме **экзамена.**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по программе бакалавриата. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

**1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в

«Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».  
(<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Корпоративный менеджмент», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 1.

Таблица 2.1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
1	2	3	5
Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России	Предмет и сущность корпоративного менеджмента. Ключевые понятия, термины и определения корпоративного управления. Предмет корпоративного управления. Предмет и структура курса. Основные проблемы, институты и понятия. Факторы формирования спроса на корпоративный менеджмент. Эволюция теории корпоративного менеджмента.	ПК-12 ПК-13	Интерактивная лекция, практические занятия, входной контроль, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, дискуссия, эссе, собеседование
Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента	Корпоративный бизнес. Организационные формы корпоративной модели бизнеса. Участники корпоративных отношений. Организация контроля за менеджментом со стороны акционеров. Совет директоров в системе корпоративного управления. Отношения между различными группами акционеров. Отношения компании с другими заинтересованными группами (стейкхолдерами). Основные принципы теории корпоративного управления.		Лекции, практические занятия, дискуссия, собеседование, эссе, тест, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	Сравнительный анализ систем корпоративного менеджмента. Американская модель корпоративного управления. Континентальная модель (французская и немецкая). Корпоративное управление в переходных экономиках. Российская модель корпоративного управления: основные институты.		Интерактивная лекция, практические занятия, дискуссия, собеседование, тест, эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России	Корпоративная собственность и корпорации в России. приватизация в России. Преимущества и недостатки наиболее популярных в РФ организационно-правовых форм корпораций. Доли и акции. Уставный капитал. Имущество и активы корпораций. Участники (акционеры), их правовой и экономический статус. Право на участие в управлении и имущественное право на получение дивидендов. Законодательное регулирование корпоративного управления. Кодекс корпоративного поведения: достоинства и недостатки.	ПК-12 ПК-13	Лекции, практические занятия, тест, дискуссия, контрольная работа № 1, эссе, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, собеседование



Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления	Сущность методов корпоративного управления. Классификация методов корпоративного управления. Управление проектом и управление продуктом. Новые методологии управления.		Лекции, практические занятия, тест, эссе, доклад, дискуссия, реферат, собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тема 6. Органы управления в корпорациях	Подходы к формированию структуры корпоративного управления. Органы управления: совет директоров, коллегиальный исполнительный орган. Полномочия собрания акционеров. Состав и структура совета директоров. Исполнительные органы компании и их полномочия.	ПК-12 ПК-13	Лекции, практические занятия, тестирование дискуссия, эссе, собеседование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	Публичные и непубличные общества. Уставный капитал и акции общества. Виды акций. Корпоративный контроль. Пакеты акций. Голосующие акции. Реестр акционеров. Общее собрание акционеров: компетенция, порядок созыва, регламент. Виды общих собраний. Очередное и внеочередное общее собрание. Совет директоров: состав, компетенция, избрание, порядок проведения заседаний. Председатель Совета директоров. Исполнительные органы общества. Правление. Генеральный директор. Трудовой контракт и избрание генерального директора.		Интерактивная лекция, практические занятия, тест, дискуссия, собеседование, эссе
Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.	Сущность стратегического корпоративного управления. Стратегия развития корпорации. Стратегические зоны хозяйствования. Стратегия слияния и поглощения. Анализ продукции. Анализ внутренней структуры. Анализ внешнего окружения.	ПК-12 ПК-13	Интерактивная лекция, практические занятия, тест, дискуссия, собеседование, эссе
Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации	Создание системы оперативного управления. Выбор оперативной системы управления. Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.		Лекции, практические занятия, дискуссия, тест, контрольная работа № 2
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента	Мотивы менеджеров и работников различных социальных групп корпорации. Механизмы формирования системы целей и стратегий акционерного общества. Выбор эффективных форм стимулирования участников и работников акционерного общества. Методы согласования интересов акционеров, менеджеров и партнеров корпорации (корпоративного объединения).	ПК-12 ПК-13	Лекции, практические занятия, эссе, дискуссия, доклад, тест

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

#### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях; решаются расчетные задания;
- входной контроль (диагностическое тестирование);
- письменные или устные домашние задания;
- собеседование;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим и (или) лабораторным занятиям, выполнение указанных выше письменных или устных заданий, работа с литературой.

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- дискуссии;
- интерактивные лекции;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- эссе;
- реферат;
- тестирование;
- круглый стол;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Рекомендуемая литература (Приложение 1)

##### Основная литература:

1. Фомичев, А. Н. Корпоративное управление : учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-394-05366-5. - Текст : электронный. – Режим доступа:

<https://znanium.ru/read?id=431609>

2. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 395 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook\_5914092cd70b93.23119693. - ISBN 978-5-16-019588-9. - Текст :

электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=438827>

3. Распопов, В. М. Корпоративное управление : учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0328-7. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=444680>

##### Дополнительная литература:

1. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление : учебник / А. Г. Дементьева. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 496 с. — (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0431-4. - Текст: электронный. – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=435536>

2. Рассказов, С. В. Корпоративное управление : учебник / С. В. Рассказов, А. Н. Рассказова, П. П. Дерюгин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 338 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1022769. - ISBN 978-5-16-015290-5. - Текст : электронный. - – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=444769>

3. Иванова, Е. В. Корпоративное управление : учебное пособие / Е. В. Иванова. - 4-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 336 с. - ISBN 978-5-9765-2051-6. - Текст : электронный. - – Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=388102>

Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в приложении Б.

#### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

1. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)
2. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

#### **4.3 Перечень электронно-образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА-М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)
3. ЭБС ВООК.ru <http://www.book.ru>

#### **4.4 Перечень профессиональных баз данных**

1. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
2. Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

#### **4.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <https://eios.reakf.ru/>

#### **4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система Windows 10
2. Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,
3. Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,
4. PeaZip,
5. Adobe Acrobat Reader DC

#### **4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Задания для организации самостоятельной работы представлены на сайте компьютерной поддержки учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» по дисциплине «Корпоративный менеджмент». Режим доступа: <https://eios.reakf.ru/>

## **Раздел I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России**

Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,4,5

**Коллоквиум (собеседование) по теме Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России**

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что такое корпоративизм и корпорация?
2. Каковы основные признаки корпорации?
3. Каковы преимущества эффективного корпоративного менеджмента?
4. Ключевые понятия, термины и определения корпоративного менеджмента.

## 5. Предмет корпоративного управления.

### **Тематика эссе:**

1. Основные проблемы, институты и понятия корпоративного менеджмента.
2. Эволюция теории корпоративного управления.
3. Факторы формирования спроса на корпоративный менеджмент.
4. Эволюция теории корпоративного менеджмента.

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Основные закономерности корпоративного взаимодействия. Конфликт интересов.
2. Цели и задачи корпоративного менеджмента.
3. Социально-экономические факторы создания корпоративных структур
4. Отличие корпоративного менеджмента от корпоративного менеджмента
5. Система корпоративного менеджмента, принципы и факторы ее построения

## **Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,6

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Основные механизмы и инструменты корпоративного менеджмента.
2. Границы его распространения корпоративного менеджмента.
3. Взаимоотношение участников корпоративных отношений.
4. Корпоративное управление как институт.
5. Основные виды корпоративных объединений.

### **Тематика эссе:**

1. Корпоративная форма организации бизнеса, ее преимущества и недостатки.
2. Основные формы организации бизнеса (индивидуальная, партнерство, акционерное общество).
3. Характеристика корпоративной формы ведения бизнеса.
4. Основные преимущества и недостатки корпоративного управления.

### **Тест:**

#### *1. Задание*

Совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

- 1) демократичная культура
- 2) авторитарная культура
- 3) корпоративная культура
- 4) социальная культура
- 5) политическая культура

#### *2. Задание*

Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является:

- 1) приватизация
- 2) создание крупных интегрированных корпораций
- 3) малых предприятий
- 4) частных предприятий

#### *3. Задание*

Проблема организации эффективного корпоративного управления обусловлена в основном двумя причинами:

- 1) появлением большого количества акционерных обществ
- 2) развитием малого бизнеса
- 3) созданием в стране условий для интеграции предприятий
- 4) развитием частного предпринимательства

#### 4. Задание

Понятийный аппарат корпоративного управления включает:

- 1) сущность управления
- 2) цели управления
- 3) задачи управления
- 4) функции управления по менеджменту

#### 5. Задание

- 1) группа лиц для совместной деятельности
- 2) группа предприятий
- 3) субъект права (юридическое лицо)
- 4) коллективное хозяйство

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Определите характерные черты корпоративного бизнеса.
2. Раскройте организационные формы корпоративной модели бизнеса.
3. Определите место совета директоров в системе корпоративного управления.
4. Определите основные принципы теории корпоративного управления.
5. Какие элементы составляют систему надлежащего корпоративного управления?

### **Тема 3. Модели корпоративного менеджмента**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 2,3,5

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Основные модели корпоративного управления в зарубежных компаниях.
2. Ключевые участники в континентальной и семейной модели менеджмента.
3. Ключевые участники в японской модели
4. Германская (континентальная) модель менеджмента.
5. Структура владения акциями в Японской модели корпоративного менеджмента.

#### **Тематика эссе:**

1. Структура владения акциями в континентальной модели.
2. Состав совета директоров в японских корпорациях.
3. Законодательная база, требования к раскрытию информации в японских корпорациях.
4. Взаимодействия между участниками в японских корпорациях.

#### **Тест:**

##### *1. Задание*

Что такое корпорация в российской практике?

- 1) совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели;
- 2) является юридическим лицом
- 3) объединенная группа лиц одного класса, страты
- 4) отсутствует как форма в российском законодательстве

- 5) форма организационной предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму
- б) все ответы верны

### 2. Задание

В средние века корпорации существовали в форме:

- 1) генуэзских маонов
- 2) морских товариществ
- 3) торговых гильдий

### 3. Задание

В своем развитии корпорации проходят ... стадии

- 1) три
- 2) четыре
- 3) пять
- 4) шесть

### 4. Задание

К принципам корпоративного управления относятся

- 1) использование человеческого потенциала
- 2) координация
- 3) централизация
- 4) демократизация

### 5. Задание

Правовой характер корпоративных норм определяется их связью с

- 1) корпоративными нормами
- 2) общегосударственными нормами
- 3) коллективными нормами
- 4) индивидуальными нормами
- 5) организационными нормами

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Структура наблюдательных и исполнительных органов.
2. Инсайдерская модель корпоративного менеджмента.
3. Американская система корпоративного управления.
4. Японская система корпоративного управления.
5. Аутсайдерская модель. Ключевые участники модели.

## **Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России**

**Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,4,6**

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Структура собственности и корпоративного контроля.
2. Классификация корпоративной собственности.
3. Этапы развития корпоративного управления в России.
4. Корпоративная собственность как объект управления.
5. Корпорация как имущественный комплекс.

### **Тематика эссе:**

1. Сущность, критерии эффективности и методы управления корпоративной собственностью.
2. Процесс управления корпоративной собственностью.
3. Анализ альтернатив принимаемого решения на управление корпоративной собственностью.
4. Достоинства и недостатки корпоративной системы управления.

### **Тест:**

#### *1. Задание*

Корпорации в зависимости от целей делятся на

- 1) публичные и попубличные
- 2) предпринимательские и непредпринимательские
- 3) американские, английские, германские, российские
- 4) все ответы не верны

#### *2. Задание*

Как достигается баланс интересов между участниками общественных отношений?

- 1) через цель - максимизация прибыли
- 2) путем договорной деятельности
- 3) путем формализации правил и процедур в деятельности компаний
- 4) через реализацию кадровой политики
- 5) все ответы верны

#### *3. Задание*

Какой тип ответственности определяет практику ведения бизнеса и рассматривается как основная инструкция для свободной системы предпринимательства

- 1) экономический
- 2) правовой
- 3) этический
- 4) благотворительность

#### *4. Задание*

К источникам корпоративного права относятся

- 1) корпоративные деловые обыкновения
- 2) корпоративные обычаи
- 3) корпоративные прецеденты

#### *5. Задание*

к обязательным реквизитам корпоративного нормативного акта относятся:

- 1) вид корпоративного нормативного акта
- 2) дата принятия
- 3) наименование акта

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Права акционеров, равноправие, роль заинтересованных групп, информация и ее прозрачность, обязанности совета директоров.
2. Контроль собственника.
3. Методы управления корпоративной собственностью.
4. Российские корпорации в современной экономике.
5. Корпоративная собственность как основа формирования корпораций и пути ее оптимизации.

## **Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,4,5

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Сущность методов корпоративного управления.
2. Классификация методов корпоративного управления.
3. Направленность методов корпоративного менеджмента.
4. Экономические методы корпоративного менеджмента.
5. Информационные корпоративного менеджмента.

### **Тематика эссе:**

1. Основные направления интеграции предприятий: транспонирование, комбинирование, пересмотр основной стратегии и изменение структуры. Проблемы интеграции российских предприятий.
2. Новые методологии управления.
3. Концепция измерителей эффективности управления.
4. Инструментальные методы корпоративного управления.

### **Тематика докладов:**

1. Цели и задачи финансового менеджмента в корпорациях.
2. Сущность и взаимосвязи инвестиционной и дивидендной политики.
3. Типы производства и их связь с организационными структурами.
4. Эффективность новых организационных форм: при горизонтальной интеграции, при вертикальной, при смешанной форме.
5. Основные направления интеграции предприятий: транспонирование, комбинирование, пересмотр основной стратегии и изменение структуры. Проблемы интеграции российских предприятий.
6. Новые методологии управления.
7. Концепция измерителей эффективности управления.
8. Инструментальные методы корпоративного управления.
9. Информационные и коммуникационные корпоративные методы менеджмента.

### **Тест:**

#### *1. Задание*

Кто из участников корпоративной среды может требовать от корпорации справедливой оплаты труда

- 1) потребители
- 2) служащие
- 3) акционеры
- 4) поставщики
- 5) местное сообщество

#### *2. Задание*

При каком типе корпоративной культуры культура рассматривается как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов?

- 1) «акционерная» корпоративная культура;
- 2) «предпринимательская» культура;
- 3) «культура участия»;



- 4) «феодалная» культура корпорации;
- 5) «инвесторская» культура корпорации

### 3. Задание

Какое название носит теория, которая гласит, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества жизни людей ?

- 1) теория корпоративного эгоизма;
- 2) теория корпоративного альтруизма;
- 3) теория ответственного поведения;
- 4) теория социальной ответственности;
- 5) теория благотворительности

### 4. Задание

К функциям корпоративного управления относятся:

- 1) планирование
- 2) мотивация
- 3) организация

### 5. Задание

Управление корпорацией представляет собой сложную систему, включающую

- а) многоуровневую разветвленную структуру управления
- б) совокупность экономических методов
- в) современную технологию информационного обеспечения, правовые и законодательные акты
- г) многоуровневую разветвленную структуру управления, совокупность экономических методов, современную технологию информационного обеспечения, правовые и законодательные акты, позволяющие регулировать отношения корпорации с объектами внешней среды.
- д) нет правильно ответа

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Холдинговые компании как новые организационные структуры.
2. Необходимость реструктуризации российских предприятий.
3. Варианты реструктуризации. Задачи новых структур
4. Международные принципы корпоративного менеджмента.
5. Управление стоимостью компании как новая концепция корпоративного менеджмента.

## **РАЗДЕЛ II. ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 6. Органы управления в корпорациях**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 2,4,6

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Структура и полномочия совета директоров.
2. Акционерные соглашения.
3. Исполнительные органы управления корпорацией.
4. Основные механизмы корпоративного управления.
5. Ответственность членов исполнительных органов.

### **Тематика эссе:**

1. Организационная структура корпорации.
2. Коллегиальный исполнительный орган корпорации.
3. Структурные подразделения корпорации.
4. Наблюдательный совет корпорации.

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Назовите органы управления акционерных обществ.
2. Какие вопросы относятся к компетенции общего собрания акционеров?
3. Какие вопросы относятся к компетенции Совета директоров?
4. Какие комитеты могут входить в состав Совета директоров?
5. Какова компетенция исполнительного органа управления?

## **Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Основные группы акционеров.
2. Контрольный пакет акций.
3. Дивидендная политика.
4. Порядок выплаты дивидендов.
5. Основные признаки и особенности акционерного общества.

### **Тест:**

#### *1. Задание*

Предпринимательство в данной структуре строится на основе договоров, заключаемых между головной, как правило, крупной организацией и сетью мелких фирм об определенных условиях сотрудничества: крупная организация поставяет товары, услуги, рекламные продукты, технологию ведения бизнеса – мелкие фирмы обязуются осуществлять реализацию товаров (услуг), маркетинг, менеджмент на оговоренной территории в отношении определенных товарных брендов, инвестировать в развитие головной компании часть своей прибыли.

- 1) Концерн
- 2) Холдинг
- 3) Картель
- 4) Франчайзинг
- 5) Консорциум

#### *2. Задание*

Наиболее эффективной стратегией компании при низком потенциале со стороны стейкхолдеров для угрозы организации и сотрудничества является

- 1) вовлечение
- 2) наблюдение
- 3) сотрудничество
- 4) защита

#### *3. Задание*

Наиболее эффективной стратегией компании при высоком потенциале со стороны стейкхолдеров для угрозы организации и сотрудничества является

- 1) Вовлечение
- 2) Наблюдение

3) Сотрудничество

4) Защита

4. Задание

Акционеры могут оспаривать права, предоставленные им нормами корпоративного права:

1) Право на голос

2) Право на отчуждении акции

3) Право на получение дивидендов

5. Задание

Основные особенности и тенденции, проявившиеся в организации управления акционерными обществами

а) стремление участия каждого акционера АО в управлении организации

б) стремление АО закрепить за собой контрольный пакет акций

в) конкурентная борьба вызывает необходимость привлечения обществами крупных инвестиций для внедрения на предприятиях АО новых технологий

г) ответы а) и в)

д) ответы б) и в)

**Тематика эссе:**

1. Основные причины низкой конкурентоспособности отечественных акционерных обществ.
2. Трехуровневая система управления акционерным обществом.
3. Компетенции совета директоров акционерного общества.
4. Ревизионный контроль в акционерном обществе.

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Контроль над деятельностью акционерного общества.
2. Алгоритм проведения анализа прибыльности.
3. Типы и категории акции.
4. Формы выпуска и эмиссия акций.
5. Первичные и вторичные рынки акций.
3. Роль институциональных инвесторов в развитии корпораций.

## **Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

**Вопросы для самопроверки:**

1. Принципы и процесс разработки стратегии корпорации.
2. Процесс разработки стратегического плана.
3. Виды и особенности корпоративных стратегий.
4. Стратегические решения.
5. Процесс разработки стратегического плана.

**Тест:**

1. Задание

Какой вид стратегии создания конкурентных преимуществ предполагает изучение интересов конкретной группы потребителей, тем самым удовлетворяя их необычную потребность?

1) стратегия «лидерство в цене

2) стратегия дифференциации

3) стратегия интеграции

4) стратегия фокусирования

### *2. Задание*

Исходным процессом стратегического управления является:

- 1) определение миссии и целей
- 2) выбор стратегии
- 3) анализ среды
- 4) оценка и контроль стратегии

### *3. Задание*

Наиболее часто используемые в управленческой практике подходы к формированию стратегических альтернатив:

- 1) конкурентный стратегический подход
- 2) портфельный подход
- 3) стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы»
- 4) стратегический подход на основе «мозгового штурма»
- 5) стратегический подход на основе моделирования
- 6) стратегический подход на основе разработки сценариев

### *4. Задание*

Характерные особенности стратегических решений:

- 1) инновационны по своей природе
- 2) неопределенны по своей природе
- 3) субъективны по своей природе

### *5. Задание*

Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:

- 1) политические
- 2) правовые
- 3) социальные
- 4) экономические

### **Тематика эссе:**

1. Корпорации как средство реализации выбранной стратегии российских предприятий
2. Основные составляющие стратегического рыночного управления: внешний анализ, внутренний анализ, стратегические альтернативы, направления роста, функциональные стратегии.
3. Основные направления интеграции предприятий: транспонирование, комбинирование, пересмотр основной стратегии и изменение структуры.
4. Типы холдинговых компаний, их преимущества.

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Основные стратегические направления: дифференцирование, низкие издержки, упреждающий маневр, синергизм, фокусирование.
2. Особенности реструктуризации и интеграции российских предприятий и выбор организационных структур.
3. Схема процесса планирования корпорации.
4. Управление холдинговыми компаниями.
5. Централизация и децентрализация управленческих функций.

## **Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации**

**Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3**

**Вопросы для самопроверки:**

1. Методология управленческого решения.
2. Этапы принятия решений.
3. Принципы системы оперативного управления.
4. Этапы развития системы оперативного управления.
5. Методы разработки управленческих решений в корпорации.

**Темы выступлений:**

1. Порядок принятия менеджментом корпорации решения на инвестирование.
2. Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.
3. Организация разработки управленческого решения в корпорации.
4. Оценка качества управленческих решений в корпорации.
5. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.

**Тематика рефератов:**

1. Оперативные, тактические и стратегические решения.
2. Система интегрированного принятия управленческого решения в корпорации.
3. Оценка эффективности управленческих решений.
4. Функции решений в методологии и организации управления.
5. Целевая ориентация управленческих решений.

**Тест:**

*1. Задание*

Виды корпоративной стратегии диверсификации

- 1) поглощение
- 2) диверсификацию в родственные отрасли
- 3) диверсификацию в неродственные отрасли
- 4) стратегию свертывания и ликвидации
- 5) стратегию приватизации
- 6) стратегию многонациональной диверсификации
- 7) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии

*2. Задание*

Стратегии, образующие «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании

- 1) корпоративная стратегия
- 2) стратегия горизонтальной интеграции
- 3) функциональная стратегия
- 4) стратегия фокусирования
- 5) деловая стратегия
- 6) операционная стратегия

*3. Задание*

Группа стратегий, которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию

- 1) концентрированного роста
- 2) интегрированного роста
- 3) диверсификации
- 4) сокращения

#### 4. Задание

Факторы, формирующие стратегию

- 1) социальные, политические, гражданские регулирующие нормы
- 2) коллектива предприятия на стратегию
- 3) привлекательность продукции, отрасли
- 4) конкурентоспособность фирмы
- 5) корпоративная культура

#### 5. Задание

Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?

- А) определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования; формирование целей; оценка производств; определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера
- Б) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей
- В) распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Влияние факторов на качество управленческого решения.
2. Создание системы оперативного управления.
3. Выбор оперативной системы управления.
4. Какие цели преследует оперативное управление?
5. Уровни принятия решений в корпорации.

### **Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Механизмы целеполагания.
2. Теоретические основы мотивационной деятельности
3. Виды участников акционерного общества и мотивы их поведения.
4. Мотивы менеджеров и работников различных социальных групп корпорации.
5. Основные классификации потребностей персонала в организации.

#### **Тематика эссе:**

1. Выбор эффективных форм стимулирования участников и работников акционерного общества.
2. Корпоративная культура: виды и способы формирования. «Революция управляющих» и «оппортунизм менеджеров».
3. Методы согласования интересов акционеров, менеджеров и партнеров корпорации (корпоративного объединения).
4. Проблемы согласования интересов и целей организации (подразделений) в корпоративных объединениях.
5. Проблемы согласования интересов и целей организации (подразделений) в корпоративных объединениях.

### **Тематика докладов:**

1. Российские и зарубежные модели рейтинговой оценки организаций, входящих в состав корпорации.
2. Цели и задачи финансового менеджмента в корпорациях.
3. Сущность и взаимосвязи инвестиционной и дивидендной политики.
4. Система управления мотивацией персонала компании.
5. Механизмы формирования системы целей и стратегий акционерного общества.
6. Выбор эффективных форм стимулирования участников и работников акционерного общества.

### **Тест:**

#### *1. Задание*

Основные особенности и тенденции, проявившиеся в организации управления акционерными обществами

- а) стремление участия каждого акционера АО в управлении организации
- б) стремление АО закрепить за собой контрольный пакет акций
- в) конкурентная борьба вызывает необходимость привлечения обществами крупных инвестиций для внедрения на предприятиях АО новых технологий
- г) ответы а) и в)
- д) ответы б) и в)

#### *2. Задание*

Основными функциями ревизионной комиссии являются

- 1) подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете общества и в годовой бухгалтерской отчетности
- 2) осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании
- 3) выбор внешнего аудитора
- 4) обеспечение эффективности всей системы внутреннего контроля в компании

#### *3. Задание*

Может ли генеральный директор совмещать выполнение своих функций с выполнением функций председателя совета директоров в этой же компании?

- 1) да
- 2) нет
- 3) нет, это законом запрещено

#### *4. Задание*

Вопрос об избрании/прекращении полномочий исполнительных органов в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления находится в компетенции:

- 1) совета директоров
- 2) внешних инвесторов
- 3) общего собрания акционеров
- 4) трудового коллектива

#### *5. Задание*

Управляющая организация выполняет функции

- 1) совета директоров
- 2) единоличного исполнительного органа
- 3) коллегиального исполнительного органа

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Система мотивов и стимулов участников и работников корпорации.
2. Способы выбора эффективных форм стимулирования различных категорий работников корпорации.
3. Методы согласования интересов акционеров, менеджеров и партнеров корпорации (корпоративного объединения).
4. Мотивы менеджеров и работников различных социальных групп корпорации. .
5. Механизмы формирования системы целей и стратегий акционерного общества.

## **Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Кодекс корпоративного поведения.
2. Зарубежный опыт и кодекс корпоративного управления.
3. Этапы формирования корпоративной культуры.
4. Значение и функции корпоративной культуры в организации.
5. Культура корпорации в системе научных знаний.

### **Тематика эссе:**

1. Методологические основы формирования корпоративной культуры современных организаций.
2. Методы и критерии оценки уровня развития корпоративной культуры в компании.
3. Корпоративная культура и корпоративные связи с общественностью.
4. Формирование корпоративной культуры как способ повышения эффективности деятельности фирмы.

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Корпоративный менеджмент как средство достижения баланса интересов заинтересованных сторон.
2. Роль государства в корпоративном управлении.
3. Понятие и роль современной корпоративной культуры в современной корпорации.
4. Место корпоративной культуры в системе формирования имиджа корпорации.
5. Что такое «корпоративная миссия»?

## **Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2; Д – 1,2,3

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Корпоративная культура и ее роль в реализации механизма корпоративного менеджмента.
2. Урегулирование корпоративных конфликтов.
3. Дивидендная политика.
4. Виды корпоративных конфликтов.
5. Возникновение и предотвращение конфликтов.

### **Темы выступлений:**

1. Слияние, поглощение и разделение корпораций.



2. Пути укрупнения компаний.
3. Влияние масштаба на эффективность производства в корпорации.
4. Факторы, учитываемые при слияниях и поглощениях
5. Тенденции разделений в странах с рыночной экономикой.

**Тематика рефератов:**

1. Процедура банкротства
2. Процедура разделения компаний. Необходимость разделения.
3. Виды реорганизации акционерных обществ: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.
4. Методы передела собственности и роль фондового рынка.
5. Передел собственности через процедуру банкротства.

**Тематика докладов:**

1. Оперативные, тактические и стратегические решения.
2. Система интегрированного принятия управленческого решения в корпорации.
3. Оценка эффективности управленческих решений.
4. Функции решений в методологии и организации управления.
5. Целевая ориентация управленческих решений.

Тест:

*1. Задание*

Характерной чертой механизма управления корпорации является

- а) зависимость роли акционера (физического или юридического лица, государства) в воздействии на принимаемые управленческие решения от количества приобретенных акций
- б) индивидуальные акционеры обычно стремятся пользоваться своими правами по управлению
- в) акционер не имеет право участвовать в управлении
- г) все варианты верны
- д) не зависимость роли акционера (физического или юридического лица, государства) в воздействии на принимаемые управленческие решения от количества приобретенных акций

*2. Задание*

Корпоративное управление - это управление:

- 1) технологиями
- 2) трудовыми ресурсами
- 3) совместным капиталом
- 4) производством

*3. Задание*

Основной вид отношений корпоративного управления:- это:

- 1) отношения акционеров
- 2) совладельцев капитала общества
- 3) применение менеджмента различного уровня
- 4) нет верных ответов

*4. Задание*

Важный вид отношений корпоративного управления:

- 1) распределение прибыли корпораций
- 2) распределение ответственности акционеров

- 3) выплата дивидендов акционерам
- 4) выплата налогов

#### 5. Задание

Основополагающим принципом теории корпоративного управления в системном подходе к пониманию сущности корпоративного управления является принцип:

- 1) синергетического эффекта
- 2) организации эффективного управления
- 3) целостного подхода

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Корпоративный менеджмент как средство достижения баланса интересов заинтересованных сторон.
2. Роль государства в корпоративном управлении.
3. Понятие и роль современной корпоративной культуры в современной корпорации.
4. Место корпоративной культуры в системе формирования имиджа корпорации.
5. Что такое «корпоративная миссия»?

#### **4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации дисциплины «Корпоративный менеджмент» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала. Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» для студентов очной формы обучения представляет содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, самостоятельной работы и формы контроля, таблица 2.

Таблица 2

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Катгэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль /СР в сессию	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Семестр 7 Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента</b>														
Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России	4	4	-	8	ИЛ/2	ДС/4	-	-	-	-	Лит., Э.,Р.,Т.,ДС, А.д.с.,С	22	-	входной контроль (диагностическое тестирование), эссе, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента	4	4	-	8		ДС/2	-	-	-	-	Лит., Э.,Р., Т., ДС, А.д.с., С.	22	-	Эссе, реферат, тест, анализ деловой ситуации, дискуссия, собеседование
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	2	2	-	4	ИЛ/2	ДС/2	-	-	-	-	Лит., Э.,Р., Т., ДС, А.д.с., С.	22	-	Эссе, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 4. Корпоративная	2	2	-	4		ДС/2					Лит., Э.,Р., Т.,		-	Эссе, Рефератте

собственность и корпорации в России											ДС, К.р., А.д.с., С.	22		ст, дискуссия, Контрольная работа №1 анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления Зачет	2	2	-	4		К.с./2					Лит., Э.Р., Т., ДС, К.с., С, А.д.с.,	27,75	-	Эссе, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>28</b>										
<b>Зачет</b>										<b>0,25</b>				
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>12</b>				<b>0,25</b>		<b>115,75</b>	<b>-</b>	<b>144</b>
<b>Семестр 8 Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента</b>														
Тема 6. Органы управления в корпорациях	2	2	-	4		ДС/2					Лит., Э.,Р.,Т.,Д.С., А.д.с.	10	-	Эссе, тест, дис- куссия, анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	2	2	-	4	ИЛ/2	ДС/2					Лит., Э.Р., Т., ДС, С.	10	-	Эссе, тест, дискусси- я, собеседование
Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.	2	2	-	4	ИЛ/2	ДС/2					Лит., Э.Р., Т., ДС, С.	10	-	Эссе, реферат, тест, дискусси- я, собеседование
Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации	2	2	-	4		ДС/2					Лит., Э.,Р.,Т.,Д.С.,К. р.	10	-	Эссе, реферат тест, дискусси- я, собеседование, Контрольная работа № 2
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента	2	2	-	4		К.с./2					Лит., Э, К.с., Т., ДС.	10	-	Эссе, реферат, круглый стол, тест, собеседование
Тема 11. Формирование	2	2	-	4		ДС/2					Лит., Э, ДС,		-	Эссе,

корпоративной культуры в компаниях											С.	10		дискуссия, собеседование
Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения.	2	2	-	4							Лит., Р., Т.,Д	20	-	Реферат, тест, доклад
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Экзамен</b>									<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>12</b>			<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>33,65</b>	<b>144</b>
<b>Всего по дисциплине</b>														<b>288</b>

Тематический план изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» для студентов очно-заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 3.

Таблица 3

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Семестр 8 Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента</b>														
Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России	4	4	-	8	ИЛ/2	ДС/2	-	-	-	-	Лит., Э.,Р,Т.,ДС, А.д.с.,С	20	-	Эссе,реферат, входной контроль (диагностическое тестирование), дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование

Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Э.Р., Т., ДС, А.д.с., С.	20	-	Эссе, реферат, тест, анализ деловой ситуации, дискуссия, собеседование
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Э.Р., Т., ДС, А.д.с., С.	20	-	Эссе, Реферат тест, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Э.Р., Т., ДС, К.р., А.д.с., С.	10	-	Эссе, Реферат тест, дискуссия, Контрольная работа №1 анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления Зачет		2	-	2	-	К.с./2	-	-	-	-	Лит., Э.Р., Т., ДС, К.с., С, А.д.с.,	11,75	-	Эссе, Реферат тест, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
<b>Итого:</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>26</b>								<b>81,75</b>		
<b>Зачет</b>										<b>0,25</b>		<b>-</b>		
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>4</b>				<b>0,25</b>		<b>81,75</b>		<b>108</b>
<b>Семестр 9 Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента</b>														
Тема 6. Органы управления в корпорациях	2	4	-	6	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Э.Р., Т., Д.С., А.д.с.	14	-	Эссе, реферат, входной контроль (диагностическое тестирование), дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование

Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	2	4	-	6	ИЛ/2		-	-			Лит., Э,Р., Т., ДС, С.	14	-	Эссе, реферат, тест, дискуссия, собеседование
Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.	2	4	-	6	ИЛ/2	ДС/2	-	-			Лит., Э,Р., Т., ДС, С.	14	-	Эссе, реферат, тест, дискуссия, собеседование
Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации	2	4	-	6	ИЛ/2	ДС/2	-	-			Лит., К.с., Э., Р., Т., ДС., К.р.	14	-	Круглый стол, Эссе, реферат, тест, дискуссия, собеседование, Контрольная работа № 2
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента		4	-	4	-	К.с./2	-	-			Лит., Э,Р., К.с., Т., ДС.	14	-	Эссе, реферат, круглый стол, тест, собеседование
Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях		4	-	4	-	-	-	-			Лит., Э, ДС, С.	14	-	Эссе, дискуссия, собеседование
Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения.	2	4	-	6	-	-	-	-			Лит., Р., Т.	16	-	Реферат, тест
<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Экзамен</b>									<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>33,65</b>	<b>180</b>
<b>Всего по дисциплине</b>														<b>288</b>

Тематический план дисциплины «Корпоративный менеджмент» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 4.

Таблица 4

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы		Самостоятельная работа*	Формы текущего
-----------------------------	------------------------------------	--	-------------------------	----------------

1	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час	контроль /СР в сессию	контроля (КСР)
	2	3	4	5	в т.ч.интерактивные формы /часы									
					6	7								
<b>Семестр 8 Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента</b>														
Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России	2	-	-	2	ИЛ/2	-	-	-	-	-	Лит., Э.,Р.,Т.,ДС, А.д.с.,С	25	-	Эссе, входной контроль (диагностическое тестирование), дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента	2	2	-	4	-	ДС/2	-	-	-	-	Лит., Э.,Р., Т., ДС, А.д.с., С.	25	-	Эссе, тест, анализ деловой ситуации, дискуссия, собеседование
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	-	2	-	2	-	ДС/2	-	-	-	-	Лит., Э.,Р., Т., ДС, А.д.с., С.	25	-	Эссе, тест, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России		2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Э.,Р., Т., ДС, К.р.,А.д.с., С.	25	-	Эссе, тест, дискуссия, Контрольная работа №1 анализ деловой ситуации, собеседование
Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., Э.,Р., Т., ДС, К.с.,С,	28	-	Эссе, тест, дискуссия,



корпоративного управления Зачет											<i>А.д.с.,</i>			<i>анализ деловой ситуации, собеседование</i>
<b>Итого:</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>						<b>128</b>	<b>-</b>	
<b>Зачет</b>	<b>-</b>	<b>-</b>			<b>-</b>	<b>-</b>				<b>0,25</b>		<b>-</b>	<b>3,75</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>				<b>0,25</b>		<b>128</b>	<b>3,75</b>	<b>144</b>
<b>Семестр 9 Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента</b>														
Тема 6. Органы управления в корпорациях	2	-	-	2	-	<i>ДС/2</i>	-	-			Лит., Э.,Р.,Т.,Д.С., <i>А.д.с.</i>	17	-	<i>Эссе,реферат, тест, дискуссия, анализ деловой ситуации, собеседование</i>
Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	2	-	-	2		<i>ИЛ/2</i>	-	-			Лит., Э.Р., Т., ДС, С.	17	-	<i>Эссе, тест, дискуссия, собеседование</i>
Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.	-	2	-	2	-	-	-	-			Лит., Э.Р., Т., ДС, С.	17	-	<i>Эссе, тест, дискуссия, собеседование</i>
Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации	-	2	-	2	-	<i>К.с./2</i>	-	-			Лит., К.с.,Э.,Р.,Т.,Д С.,К.р.	17	-	<i>Эссе,реферат, тест, дискуссия, собеседование, Контрольная работа № 2</i>
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента		2	-	2	-	-	-	-			Лит., Э.Р., К.с.,Т., ДС.	17	-	<i>Эссе, круглый стол, тест, собеседование</i>
Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях		2	-	2	-	-	-	-			Лит., Э, ДС, С.	17	-	<i>Эссе, дискуссия, собеседование</i>
Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения.		-	-	-	-	-	-	-			Лит., Р., Т.,Д	21	-	<i>Реферат, тест, доклад</i>
<b>Итого:</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>123</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Экзамен</b>					<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>123</b>	<b>6,65</b>	<b>144</b>
<b>Всего по дисциплине</b>														<b>288</b>

\*Формы самостоятельной работы и затраты времени студентов на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) по дисциплине «Корпоративный менеджмент» в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» для студентов направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент

Затраты времени на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) определяются преподавателем, ведущим занятия по дисциплине, эмпирически.

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины, таблица 5

Таблица 5

<i>Сокращение</i>	<i>Вид работы</i>
<i>Лит</i>	<i>Работа с литературой</i>
<i>С</i>	<i>Подготовка к собеседованию</i>
<i>Д.С</i>	<i>Подготовка к дискуссии</i>
<i>И.л.</i>	<i>Интерактивная лекция</i>
<i>Р</i>	<i>Реферат</i>
<i>Д</i>	<i>Доклад</i>
<i>Т</i>	<i>Подготовка к тестированию</i>
<i>Э</i>	<i>Эссе</i>
<i>А.д.с.</i>	<i>Анализ деловых ситуаций</i>
<i>К.с.</i>	<i>Круглый стол</i>
<i>К.р.</i>	<i>Контрольная работа</i>

## VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Корпоративный менеджмент» представлены в разделе II «Содержание дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Корпоративный менеджмент», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

**1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин**

1 Совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной корпорации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей.

А демократичная культура

Б авторитарная культура

В корпоративная культура

Г социальная культура

Д политическая культура

2. Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является:
- А приватизация
  - Б создание крупных интегрированных корпораций
  - В малых предприятий
  - Г частных предприятий
3. Проблема организации эффективного корпоративного управления обусловлена в основном двумя причинами:
- А появлением большого количества акционерных обществ
  - Б развитием малого бизнеса
  - В созданием в стране условий для интеграции предприятий
  - Г развитием частного предпринимательства
4. Понятийный аппарат корпоративного управления включает:
- А сущность управления
  - Б цели управления
  - В задачи управления
  - Г функции управления по менеджменту
5. К принципам корпоративного управления относятся
- А использование человеческого потенциала
  - Б координация
  - В централизация
  - Г демократизация

### 3 Вопросы к зачету/экзамену

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1.	Корпоративный менеджмент: определение, участники, ключевые проблемы.
2.	История корпоративного менеджмента. Источники принципов корпоративного управления.
3.	Основные элементы системы эффективного корпоративного менеджмента.
4.	Нормы корпоративного менеджмента.
5.	Функциональная структура корпоративного менеджмента.
6.	Преимущества эффективного корпоративного менеджмента и современные тенденции.
7.	Агентская теория, цели группы участников «конфликта интересов».
8.	Модель Йенсена-Меклинга: агентские издержки и предположения модели.
9.	Модели структуры капитала. Основные постулаты теоремы Модильяни-Миллера и модели Тироля.
10.	Модель «стейкхолдеров»: интересы участников.
11.	Корпоративный контроль: основания, мотивация, формы.
12.	Англо-американская модель корпоративного управления (принципы, совет директоров, структура собственности и рынок корпоративного контроля, оплата труда руководства верхнего уровня).
13.	Немецкая модель (принцип социального взаимодействия, элементы, схема).
14.	Японская модель (роль банков, практика внутригруппового передвижения менеджмента, избирательное вмешательство, внутригрупповая торговля).
15.	Особенности корпоративного менеджмента в России: отличительные признаки, факторы национальной модели, проблемы.

16.	Сравнительный анализ моделей корпоративного управления.
17.	Организация работы совета директоров: роль, компетенция, структура.
18.	Критерии определения и классификация независимых директоров. Срок исполнения и количественный состав. Правила для независимого директора.
19.	Комитеты совета директоров: зарубежная практика, юридический статус, полномочия, задачи, предназначение, формирование.
20.	Исполнительные органы: порядок образования, компетенция и обязанности. Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок. Процедура вступления и прекращения полномочий генерального директора.
21.	Критерии оценки. Порядок подготовки, утверждения и публикации годового отчета. Обложка и основные разделы.
22.	Корпоративный кодекс: разработка и принципы, основные требования.
23.	Формы реорганизации компании: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование. Классификация типов слияний и поглощений компании. Зарубежная практика слияний.
24.	Порядок проведения внутреннего контроля в системе корпоративного менеджмента.
25.	Методы корпоративной защиты компании до публичного объявления об этой сделки и после публичного объявления об этой сделки. Ключевые факторы, содействующие слияниям и поглощениям компаний на современном этапе.
26.	Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании. Основные методы сбора и анализа информации для оценки эффективности слияний и поглощений.
27.	Рейтинги корпоративного управления: актуальность, определение, преимущества присвоения рейтинга для компании.
28.	Сравнительный анализ методик основных рейтингов корпоративного управления (CORE-рейтинг, РИД – Эксперт РА, Стандарт энд Пулз, Брансвик Вабург ЮБС, Прайм-Тасс).
29.	Корпоративная культура: определение, функции, структура, факторы. Организационная культура, уровни организационной культуры по Шейну.
30.	Модель Харрисона, модель Константина. Формирование и специфика корпоративной культуры российскими компаниями.

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Типы корпоративных объединений: холдинг, трест, пул, ассоциация, стратегический альянс.
2.	Классификация методов корпоративного менеджмента.
3.	Стратегия развития корпорации.
4.	Стратегия слияния и поглощения.
5.	Стратегические зоны хозяйствования.
6.	Стратегические цели корпорации
7.	Анализ возможностей корпорации.
8.	Формирование корпоративной среды.
9.	Организационно-административные методы корпоративного менеджмента.

10.	Управление проектом и управление продуктом.
11.	Новые методы корпоративного управления.
12.	Корпоративный менеджмент: определение, участники, ключевые проблемы.
13.	История корпоративного менеджмента. Источники принципов корпоративного управления.
14.	Основные элементы системы эффективного корпоративного менеджмента.
15.	Нормы корпоративного менеджмента.
16.	Функциональная структура корпоративного менеджмента.
17.	Преимущества эффективного корпоративного менеджмента и современные тенденции.
18.	Агентская теория, цели группы участников «конфликта интересов».
19.	Модель Йенсена-Меклинга: агентские издержки и предположения модели.
20.	Модели структуры капитала. Основные постулаты теоремы Модильяни-Миллера и модели Тироля.
21.	Модель «стейкхолдеров»: интересы участников.
22.	Корпоративный контроль: основания, мотивация, формы.
23.	Англо-американская модель корпоративного управления (принципы, совет директоров, структура собственности и рынок корпоративного контроля, оплата труда руководства верхнего уровня).
24.	Немецкая модель (принцип социального взаимодействия, элементы, схема).
25.	Японская модель (роль банков, практика внутригруппового передвижения менеджмента, избирательное вмешательство, внутригрупповая торговля).
26.	Особенности корпоративного менеджмента в России: отличительные признаки, факторы национальной модели, проблемы.
27.	Сравнительный анализ моделей корпоративного управления.
28.	Организация работы совета директоров: роль, компетенция, структура.
29.	Критерии определения и классификация независимых директоров. Срок исполнения и количественный состав. Правила для независимого директора.
30.	Комитеты совета директоров: зарубежная практика, юридический статус, полномочия, задачи, предназначение, формирование.
31.	Исполнительные органы: порядок образования, компетенция и обязанности. Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок. Процедура вступления и прекращения полномочий генерального директора.
32.	Критерии оценки. Порядок подготовки, утверждения и публикации годового отчета. Обложка и основные разделы.
33.	Корпоративный кодекс: разработка и принципы, основные требования.
34.	Формы реорганизации компании: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование. Классификация типов слияний и поглощений компании. Зарубежная практика слияний.
35.	Порядок проведения внутреннего контроля в системе корпоративного менеджмента.
36.	Методы корпоративной защиты компании до публичного объявления об этой сделке и после публичного объявления об этой сделке.
37.	Ключевые факторы, содействующие слияниям и поглощениям компаний на современном этапе.
38.	Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании. Основные методы сбора и анализа информации для оценки эффективности слияний и поглощений.
39.	Рейтинги корпоративного управления: актуальность, определение,

	преимущества присвоения рейтинга для компании.
40.	Создание системы оперативного управления корпорацией.
41.	Выбор оперативной системы управления корпорации.
42.	Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.
43.	Особенности правового статуса государственных корпораций.
44.	Краткая характеристика деятельности государственных корпораций в России.
45.	Корпоративная культура: определение, функции, структура, факторы. Организационная культура, уровни организационной культуры по Шейну.
46.	Модель Харрисона, модель Константина. Формирование и специфика корпоративной культуры российскими компаниями.
47.	Виды слияний корпораций.
48.	Система внутреннего контроля деятельности корпорации.
49.	Ключевые показатели эффективности корпоративного бизнеса.
50.	Система целеполагания и мотивации в корпорации..
51.	Краткая характеристика деятельности государственных корпораций в России.
52.	Корпоративная культура: определение, функции, структура, факторы. Организационная культура, уровни организационной культуры по Шейну.
53.	Модель Харрисона, модель Константина. Формирование и специфика корпоративной культуры российскими компаниями.
54.	Виды слияний корпораций.
55.	Система внутреннего контроля деятельности корпорации.
56.	Ключевые показатели эффективности корпоративного бизнеса.
57.	Система целеполагания и мотивации в корпорации.
58.	Модель корпоративного управления «эксплуатация бизнеса менеджментом орпорации».
59.	Модель корпоративного управления "эксплуатация бизнеса крупным собственником корпорации".
60.	Зарубежные модели корпоративного управления.
61.	Корпоративное управление в Российской Федерации.
62.	Методы оценки эффективности корпоративного управления.
63.	Модель корпоративного управления "эксплуатация бизнеса.
64.	Управление вертикальной интеграцией корпорации.
65.	Управление горизонтальной интеграцией корпорации.
66.	Управление несвязанной интеграцией корпораций.
67.	Управление слияниями и поглощениями корпоративных структур.
68.	Модели корпоративного управления.
69.	Модель корпоративного управления «не корпорация».
70.	Модель корпоративного управления «классическая корпорация»
71.	Правовой статус государственных корпораций России.
72.	Деятельность государственных российских корпораций.

Номер компл екта	Перечень практических заданий к зачету/экзамену
------------------------	---

1.	<p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</b></p> <p>Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»</p> <p>Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы?</p> <p>Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом</p> <p>Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»</p> <p>Партнер Ernst &amp; Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух»</p> <p>Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к решению этих задач несколько лет спустя. Открытость бизнеса Сегодня большинство корпораций охотно предоставляют информацию о своих владельцах, прибылях, планах на следующий год. Обычно повышение информационной открытости связано с выходом на западные биржи, т.е. с проведением IPO. Реже к переменам приходится прибегать в связи с заимствованиями у западных банков. Но кредитоваться напрямую за рубежом у компаний необходимости часто нет. Для развития филиальной сети или, например, расширения производства хватает и собственных ресурсов. Потому на первое место выходит именно первая причина. Показательно, что большинство владельцев соглашаются приоткрыть информацию о себе скрепя сердце, а потому оттягивают</p>
----	---

перемены до последнего. Примеров достаточно много. Так, в группе «Евраз» основные перемены произошли в 2005 г., накануне выхода корпорации на Лондонскую биржу. Именно тогда компания перешла на международные финансовые стандарты, привлекла в совет директоров трех независимых членов, организовала специальные комитеты по вознаграждениям, стратегии и аудиту. Показательно, что, например, в «Северстали» перемены также совпали с выходом на биржу, только произошло это на год позже. Тогда в компании появились пять независимых директоров, служба внутреннего аудита, подотчетная этому совету директоров, и опять-таки комитеты по аудиту и назначениям и вознаграждениям. Любопытно, что в крупных холдингах, которые выводили на IPO лишь часть компаний, входящих в промышленные группы, открытые фирмы соседствуют — или долгое время соседствовали — с предельно закрытыми организациями. Так было в «Альфа-груп» и АФК «Система». Правда, в таких компаниях «менее развитые» в корпоративном ключе участники холдинга постепенно подтягиваются по уровню к более продвинутым. Получается, что процесс реформирования просто оказывается растянутым на лишние год или два. Впрочем, согласно исследованиям Standard and Poog's (S&P), особенность развития отечественных компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при покупке того или иного актива, часто имеет смысл доказать свою лояльность и продемонстрировать высокую степень социальной ответственности. В противном случае можно натолкнуться вначале на противодействие профсоюзов, а как следствие — и властей того государства, где хочет осесть бизнес. Нагнетать напряжение у себя в стране ради инвестора из России в Европе никто не будет

Собственно, бизнес этого мотива не отрицает. Показательно исследование World Wildlife Fund, в котором приняли участие 70 крупнейших российских корпораций. Треть из них прямо предположили, что экологическая ответственность позволит им увеличить объемы экспорта и получить доступ к иностранным рынкам. Чуть менее половины опрошенных высказались немного туманнее, назвав экологические программы частью региональной и социальной политики компании. Более половины участников сообщили, что регулярно публикуют отчеты об экологической устойчивости.

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными



	<p>словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.</p> <p>Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.</p> <p>Вопросы и задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие стандарты корпоративного управления вы знаете? Для чего они нужны?</li> <li>2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?</li> </ol>
2.	<p><b>1. Модели корпоративного менеджмента</b></p> <p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</b></p> <p>Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»</p> <p>Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы?</p> <p>Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом</p> <p>Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»</p> <p>Партнер Ernst &amp; Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно</p>

если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух»

Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к решению этих задач несколько лет спустя. Открытость бизнеса Сегодня большинство корпораций охотно предоставляют информацию о своих владельцах, прибылях, планах на следующий год. Обычно повышение информационной открытости связано с выходом на западные биржи, т.е. с проведением IPO. Реже к переменам приходится прибегать в связи с заимствованиями у западных банков. Но кредитоваться напрямую за рубежом у компаний необходимости часто нет. Для развития филиальной сети или, например, расширения производства хватает и собственных ресурсов. Потому на первое место выходит именно первая причина. Показательно, что большинство владельцев соглашаются приоткрыть информацию о себе скрепя сердце, а потому оттягивают перемены до последнего. Примеров достаточно много. Так, в группе «Евраз» основные перемены произошли в 2005 г., накануне выхода корпорации на Лондонскую биржу. Именно тогда компания перешла на международные финансовые стандарты, привлекла в совет директоров трех независимых членов, организовала специальные комитеты по вознаграждениям, стратегии и аудиту. Показательно, что, например, в «Северстали» перемены также совпали с выходом на биржу, только произошло это на год позже. Тогда в компании появились пять независимых директоров, служба внутреннего аудита, подотчетная этим совету директоров, и опять-таки комитеты по аудиту и назначениям и вознаграждениям. Любопытно, что в крупных холдингах, которые выводили на IPO лишь часть компаний, входящих в промышленные группы, открытые фирмы соседствуют — или долгое время соседствовали — с предельно закрытыми организациями. Так было в «Альфа-групп» и АФК «Система». Правда, в таких компаниях «менее развитые» в корпоративном ключе участники холдинга постепенно подтягиваются по уровню к более продвинутым. Получается, что процесс реформирования просто оказывается растянутым на лишние год или два. Впрочем, согласно исследованиям Standard and Poor's (S&P), особенность развития отечественных компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении

за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при покупке того или иного актива, часто имеет смысл доказать свою лояльность и продемонстрировать высокую степень социальной ответственности. В противном случае можно натолкнуться вначале на противодействие профсоюзов, а как следствие — и властей того государства, где хочет осесть бизнес. Нагнетать напряжение у себя в стране ради инвестора из России в Европе никто не будет

Собственно, бизнес этого мотива не отрицает. Показательно исследование World Wildlife Fund, в котором приняли участие 70 крупнейших российских корпораций. Треть из них прямо предположили, что экологическая ответственность позволит им увеличить объемы экспорта и получить доступ к иностранным рынкам. Чуть менее половины опрошенных высказались немного туманнее, назвав экологические программы частью региональной и социальной политики компании. Более половины участников сообщили, что регулярно публикуют отчеты об экологической устойчивости.

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.

Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.

1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?
2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.

3. **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):**  
 Компетенция общего собрания акционеров  
 Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.  
 Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.  
 Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:  
 Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».  
 Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».  
 Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого

	<p>директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:</p> <p>Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».</p> <p>Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае?</li> <li>2. Обсудите решение 1 Совета директоров.</li> <li>3. Обсудите решение 2 Совета директоров.</li> <li>4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?.</li> </ol>
4.	<p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание).</b></p> <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.</li> </ol> <p>Было подчеркнуто, что реализация данных мероприятий сопровождается высоким дефицитом финансовых средств.</p> <p>Вопрос: Какую стратегию следует выбрать корпорации при условии наличия на рынке малых предприятий, имеющих уникальные технологии?</p>
5.	<p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</b></p> <p>Инвестиционный бюджет компании на 2016 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.</p> <p>Вопрос: Может ли при таких условиях уровень маркетинговой деятельности корпорации быть оптимальным? Заинтересована ли корпорация в развитии маркетинга?</p>
6.	<p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание) тема 10:</b>  <b>«Модель принятия решения»</b></p>

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, в настоящее время в компании работает около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правлении также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операционный менеджмент; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

*Петренко:* Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

*Боровской:* Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас, с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию ... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

*Петренко:* Насколько ты предлагаешь поднять цену?

*Боровской:* Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

*Петренко:* Так что ты предлагаешь?

*Боровской:* Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

*Толкачев:* Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

*Толкачев:* Я не знаю.

*Боровской:* Мне кажется, около 80 %.

*Петренко:* Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

*Толкачев:* Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

*Хитин:* Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

*Семина:* Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

*Петренко:* Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

*Толкачев:* В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

*Петренко:* Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

*Багиров:* Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга, как

	<p>продавать контракты.</p> <p><i>Семина:</i> Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.</p> <p><i>Боровской:</i> Что конкретно мы должны знать?</p> <p><i>Петренко:</i> Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.</p> <p><i>Семина:</i> Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.</p> <p><i>Боровской:</i> Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.</p> <p><i>Петренко:</i> Что ты думаешь, Феликс?</p> <p><i>Толкачев:</i> Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.</p> <p><i>Петренко:</i> Хорошо, давайте попробуем это сделать.</p> <p>Вопросы к ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.</li> <li>2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.</li> <li>3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?</li> <li>4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?</li> </ol>
7.	<p><b>7 «Модель принятия решения»</b></p> <p>Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, в настоящее время в компании работает около 30 аналитиков и программистов.</p> <p>Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правлении также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операционный менеджмент; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.</p> <p><i>Петренко:</i> Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.</p> <p><i>Боровской:</i> Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас, с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию ... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.</p>

*Петренко:* Насколько ты предлагаешь поднять цену?

*Боровской:* Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

*Петренко:* Так что ты предлагаешь?

*Боровской:* Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

*Толкачев:* Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

*Толкачев:* Я не знаю.

*Боровской:* Мне кажется, около 80 %.

*Петренко:* Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

*Толкачев:* Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

*Хитин:* Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

*Семина:* Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

*Петренко:* Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

*Толкачев:* В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

*Петренко:* Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

*Багиров:* Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга, как продавать контракты.

*Семина:* Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

*Боровской:* Что конкретно мы должны знать?

*Петренко:* Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

*Семина:* Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

*Боровской:* Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

*Петренко:* Что ты думаешь, Феликс?

*Толкачев:* Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к ситуации:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е.

как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

1. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

2. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

8.

9. Обоснование продуктивно-маркетинговой стратегии организации:

1. Проанализировать выполнение плана по ассортименту по следующим данным:

Анализ состава и выполнения плана по ассортименту за 2017 год

Наименование товаров	Цена за ед. (руб.)		Объем продаж		Стоимость (руб)	
	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет
1. Цемент	41*0	4120	12*	73		
2. Щебень	210	22*	2300	2050		
3. Песок	600	600	1020	103*		
4. Кирпич	5900	59*0	35*	199		
5. Шифер	210	216	130*	1400		
6. Пиломатериалы	5*00	5000	130	15*		
7. Доска пола	1430*	14350	10	10		
8. Паркет	400	420	120*	1332		
9. ДВП	160	155	100*0	2520		
10. Стекло	23*	220	2000	1450		
11. Кронштейн 702 окрашенный	2*0	200	1000	-		
Итого	х	х	х	х		

На основании данных таблицы о составе ассортимента, плановых и фактических ценах на товары, планируемых и фактических объемах продаж товаров в натуральном и стоимостном выражении рассчитаем процент выполнения плана по реализации товаров в общем за 2017 год и по ассортименту:

% выполнения плана по оптовым продажам составил:

\_\_\_\_\_;

% выполнения плана по ассортименту реализуемых товаров составил:

\_\_\_\_\_;

рассчитаем величину потерь организации из-за невыполнения плана по ассортименту:

\_\_\_\_\_ тыс. рублей.

9.

С целью группировки товаров по категориям, приносящим организации принципиально различный доход от их продажи проведем ABC – анализ. Данный метод позволяет распределить товары по степени их влияния на общий товарооборот:

- категория А – товары, приносящие наибольший доход организации,



их рекламе и поиску новых каналов сбыта следует уделить больше внимания;  
 - категория В – обычные товары, приносящие средний доход организации, но наличие которых в продаже, как правило, обеспечивает основную массу дохода;

- категория С – товары, приносящие меньший доход организации, реализацию которых следует ограничить или вовсе отказаться от их продажи, поскольку доход от их продажи едва покрывает издержки. Проведем группировку товаров по категориям АВС на основании информации о продажах в разрезе ассортимента, составим таблицу.

Фактический объем продаж по видам товаров:

Вид товара	Ед. изм.	Цена (руб.)	Объем реализации	
			Количество	Стоимость (руб.)
1. Цемент	тонна	4120	73	
2. Щебень	куб.м	22*	2050	
3. Песок	куб.м	600	103*	
4. Кирпич	тыс. шт	59*0	199	
5. Шифер	кв.м	216	1400	
6. Пиломатериалы	куб.м	5000	15*	
7. Доска пола	куб.м	14350	10	
8. Паркет	кв.м	420	1332	
9. ДВП	кв.м	155	2520	
10. Стекло	кв.м	220	1450	
11. Кронштейн 702 окрашенный	шт.	200	-	
Итого	х	х	х	

3. Проведем ранжирование ассортимента по убыванию вклада в товарооборот. Результаты отразим в таблице:

Вид товара	Доля от общей стоимости (%)	Кумулятивная доля от общей стоимости (%)
Итого	100	100

При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы (уточнить у преподавателя).

10.	<p><b>10.</b> Используя фактические показатели своего предприятия за отчетный период (по вариантам) рассчитать:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. производительность труда;</li> <li>2. фондоотдачу;</li> <li>3. фондовооруженность;</li> <li>4. среднюю заработную плату;</li> <li>5. затраты на 1 рубль товарной продукции;</li> <li>6. трудоемкость;</li> <li>7. материалоемкость;</li> <li>8. фондоемкость;</li> <li>9. материалотдачу.</li> </ol> <p>Решение изложить в таблице, при этом следует заполнить клетки, находящиеся на пересечении необходимого числителя и знаменателя.</p> <table border="1" data-bbox="284 629 1340 1373"> <tr> <td style="text-align: center;">Числитель</td> <td style="text-align: center;">Товарная продукция (тыс. руб.)</td> <td style="text-align: center;">Средне- списочная численность персонала (чел.)</td> <td style="text-align: center;">Средне- годовая стоимость ОС (тыс.руб.)</td> <td style="text-align: center;">Фонд заработной платы (тыс.руб.)</td> <td style="text-align: center;">Материальные затраты (тыс.руб.)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Знаменатель</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Товарная продукция (т.р.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Среднесписочная численность персонала (чел.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Среднегодовая стоимость ОС (т.р.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Фонд заработной платы (т.р.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Материальные затраты (т.р.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Полная стоимость реализованных товаров(т.р.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Оценить стратегический потенциал и эффективность работы предприятия, написать вывод. Посредством метода SNW- анализ произвести оценку внутренней бизнес-среды исследуемого предприятия, составив матрицу SNW- анализа.</p>	Числитель	Товарная продукция (тыс. руб.)	Средне- списочная численность персонала (чел.)	Средне- годовая стоимость ОС (тыс.руб.)	Фонд заработной платы (тыс.руб.)	Материальные затраты (тыс.руб.)	Знаменатель						Товарная продукция (т.р.)						Среднесписочная численность персонала (чел.)						Среднегодовая стоимость ОС (т.р.)						Фонд заработной платы (т.р.)						Материальные затраты (т.р.)						Полная стоимость реализованных товаров(т.р.)					
Числитель	Товарная продукция (тыс. руб.)	Средне- списочная численность персонала (чел.)	Средне- годовая стоимость ОС (тыс.руб.)	Фонд заработной платы (тыс.руб.)	Материальные затраты (тыс.руб.)																																												
Знаменатель																																																	
Товарная продукция (т.р.)																																																	
Среднесписочная численность персонала (чел.)																																																	
Среднегодовая стоимость ОС (т.р.)																																																	
Фонд заработной платы (т.р.)																																																	
Материальные затраты (т.р.)																																																	
Полная стоимость реализованных товаров(т.р.)																																																	
11.	<p><b>12.Индивидуальное задание:</b>  <u>Построить «Дерево решения».</u></p> <p>Крупная торговая организация реализует стратегию концентрации на основе развития рынка (путем повышения рыночного рейтинга организации). Главному инженеру крупной торговой организации необходимо решить, монтировать или нет новую установку по транспортировке товаров внутри организации (со складов в торговый зал), которая способна увеличить скорость перемещения товаров с целью их выгодного размещения в торговом зале. Монтаж всей установки по транспортировке товаров обойдется организации в 15 млн. руб.</p> <p>Если новая установка будет работать безотказно, организация получит</p>																																																

	<p>прибыль 200 млн. руб. Если же она не будет работать, торговая организация может потерять 150 млн. руб. По оценкам главного инженера существует 60% шансов, что новая установка не будет работать. Можно создать экспериментальную линию, а затем уже решать, монтировать или нет всю установку для обеспечения товаром каждого торгового помещения. Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная линия будет работать. Если экспериментальная линия будет работать, то 90% шансов за то, что вся смонтированная установка также будет работать. Если же экспериментальная линия не будет работать, то только 20% шансов за то, что вся смонтированная установка эффективно заработает.</p> <p>Следует ли строить экспериментальную линию? Следует ли монтировать новую установку? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?</p>
12.	<p>Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?</p>
13.	<p>Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли Вы такой опрос. Почему?</p>
14.	<p>Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?</p>
15.	<p>Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как вы поступите?</p>
16.	<p>Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что Вы предпримите? Почему?</p>
17.	<p>Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее</p>

	финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежний энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди – международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимете упавший дух команды? Обоснуйте ответ.
18	Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?
19	Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования. В персональном менеджменте существуют несколько методов самосовершенствования: самооценка, самовнушение, самоободрение, самокорректировка, саморегулирование, самостимулирование, умение управлять своими чувствами. Охарактеризуйте каждый метод.
20	Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?
21	Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами фирмы. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?
22	Вы чувствуете, что на работе, дома Вы стали очень часто уставать, без повода раздражительны, агрессивны. Вы замечаете, что в последнее время Вы долго не можете заснуть, Вас мучает бессонница. Вы часто болеете, работа перестала приносить Вам удовольствие. Что необходимо предпринять в этом случае?
23	Существует множество систем здорового питания: вегетарианство, раздельная диета (белки не употребляются с углеводами), сыроедение, питание по Полю Брэггу (употребление только натуральных, нерафинированных продуктов), П. Иванову (голодание 1 сутки в неделю) и т.д. Какой оптимальный способ питания для себя Вы выберете? Как Вы будете твердо придерживаться определенной системы? Обоснуйте свое решение.
24	Не секрет, что здоровый сон зависит от множества факторов: комфорта,

	<p>правильности расположения кровати относительно геомагнитных линий, спокойного, расслабленного состояния, времени. Здоровый сон нужно правильно организовать. Как Вы обычно относитесь к данному вопросу и что Вам нужно изменить?</p>
25	<p>Вы начали интенсивно закаливаться: обливаться холодной водой, ходить пешком по снегу и т.д. Но вот беда, заболели. После выздоровления Вы возобновите закаливающие процедуры или откажетесь от них? Что Вы измените в подходе к закаливанию, чтобы снова не простудиться?</p>
26	<p>Множество проблем со здоровьем возникает от неправильного дыхания и шумового, стрессового перенапряжения. Какую дыхательную систему Вы бы выбрали для постоянного практикования (дыхание по Бутейко, сахаджи-йога, цигун)? Ежедневно ли Вы бываете на свежем воздухе, умеете слушать тишину и создавать тишину внутри себя? Подумайте, что Вам нужно изменить в своей жизни, чтобы обрести больше энергии, спокойствия, здоровья?</p>
27	<p>Вы являетесь свидетелем дискуссии двух своих коллег. Один из них утверждает, что при его работе (большая загруженность, частые территориальные перемещения, высокая интенсивность труда) заниматься своим здоровьем просто некогда, а его «высокомобильный» характер труда с избытком восполняет недостаток физических упражнений. Согласитесь ли Вы с подобной позицией?</p>
28	<p>В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом, и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорит: ...</p>
29	<p>Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?</p>
30	<p>В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;</li> <li>б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;</li> <li>в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?</li> </ul> <p>Ответ обоснуйте.</p>
31	<p>В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?</p>

32	<p>Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для работ по благоустройству на три дня в подшефный лагерь.</p> <p>Как Вы поступите:</p> <p>а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;</p> <p>б) вызовите представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;</p> <p>в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «беспольных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;</p> <p>г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.</p> <p>Ответ обоснуйте.</p>
33	<p>Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.</p>
34.	<p>Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?</p>
35.	<p>Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся от предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить эффективность труда и организовать слаженную и успешную работу подразделения. Ваши действия в этот период?</p>
36.	<p>Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная</p>

жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?
---

Пример экзаменационного билета по дисциплине «Корпоративный менеджмент» представлен в Приложении А к рабочей программе дисциплины.

#### **4 Типовые задания к практическим занятиям** **Примеры вопросов для собеседования**

##### **Тема 1. «Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России»**

1. Сущность корпоративного управления в современной экономике.
2. Проблемы на пути развития корпоративного менеджмента.
3. Основные характеристики корпоративной формы бизнеса.
4. Стратегии развития экономики страны важная роль отводится акционерному капиталу.
5. Основные принципы корпоративного менеджмента.

##### **Тема 2. «Теоретические основы корпоративного менеджмента»**

1. Определите характерные черты корпоративного бизнеса.
2. Раскройте организационные формы корпоративной модели бизнеса.
3. Определите место совета директоров в системе корпоративного управления.
4. Определите основные принципы теории корпоративного управления.
5. Какие элементы составляют систему надлежащего корпоративного управления?

##### **Тема 3 «Модели корпоративного менеджмента»**

1. Особенности формирования европейского права в сфере корпоративных отношений.
2. Кодексы корпоративного управления развитых европейских стран.
3. Структура владения акциями в Американской модели. Состав совета директоров.
4. Законодательная база, требования к раскрытию информации в американских корпорациях.
5. Взаимодействия между участниками в американских корпорациях.

##### **Тема 4 «Корпоративная собственность и корпорации в России»**

1. Современное состояние и тенденции развития корпоративного менеджмента в России.
2. Контроль как принадлежность власти ее субъекту.
3. Экономические аспекты управления корпоративной собственностью
4. Рынок корпоративной собственности.
5. Этапы реализации процесса корпоративной собственностью.

##### **Тема 5 «Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления»**

1. Российские и зарубежные модели рейтинговой оценки организаций, входящих в состав корпорации.
2. Цели и задачи финансового менеджмента в корпорациях.
3. Сущность и взаимосвязи инвестиционной и дивидендной политики.
4. Типы производства и их связь с организационными структурами.
5. Эффективность новых организационных форм: при горизонтальной интеграции, при вертикальной, при смешанной форме.

## **Тема 6 «Органы управления в корпорациях»**

1. Цели проведения страхования директоров компании.
2. Создание системы резервов корпорации.
3. Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок.
4. Создание системы оперативного управления в корпорации.
5. Выбор оперативной системы управления в корпорации.

## **Тема 7 «Корпоративный менеджмент в акционерных обществах»**

1. Финансирование путем продажи акций, облигаций.
2. Виды акций. Облигации и их отличие от акций.
3. Регулирование курса акций.
4. Типы акционерных обществ.
5. Понятие и основные свойства акций.

## **Тема 8 «Стратегическое управления корпорацией»**

1. Основные составляющие стратегического рыночного управления: внешний анализ, внутренний анализ, стратегические альтернативы, направления роста, функциональные стратегии.
2. Организационные структуры как средство реализации выбранной стратегии российских предприятий.
3. Сбалансированная система показателей и реализации стратегии корпорации.
4. Роль совета директоров в принятии стратегических решений.
5. Портфельный холдинг, инвестиционный, портфельно-инвестиционный.

## **Тема 11 «Формирование корпоративной культуры в компаниях»**

1. Объединение на основе вертикальной производственной интеграции.
2. Кодекс корпоративного поведения в России.
3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
4. Использование корпоративной культуры для повышения эффективности деятельности корпорации.
5. Базовые понятия PR-деятельности в сфере корпоративных отношений: имидж, корпорация, корпоративная миссия.

### **Примеры заданий для контрольной работы**

#### **Контрольная работа №1**

Для студентов очной формы обучения состоит из небольшого количества разных по сложности вопросов. Занимает 30-45 мин. времени учебного занятия с разбором неправильных ответов на следующем занятии.

Контрольная работа носит характер фронтальной проверки знаний всех студентов по определенным разделам дисциплины «Исследование систем управления». Содержание работ анализируется преподавателем на очередном занятии, что вызывает всегда обостренный интерес студентов и активизирует их последующую подготовку к семинарским занятиям. После ее написания учебное занятие продолжается обычным порядком.

#### **Вариант 1**

1. Основные модели корпоративного управления в зарубежных компаниях.
2. Ключевые участники в континентальной и семейной модели менеджмента.
3. Ключевые участники в японской модели



4. Германская (континентальная) модель менеджмента.

5. Структура владения акциями в Японской модели корпоративного менеджмента.

Анализ деловой ситуации – кейс-задание :

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы? Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом

Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»

Партнер Ernst & Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух»

Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к решению этих задач несколько лет спустя. Открытость бизнеса Сегодня большинство корпораций охотно предоставляют информацию о своих владельцах, прибылях, планах на следующий год. Обычно повышение информационной открытости связано с выходом на западные биржи, т.е. с проведением IPO. Реже к переменам приходится прибегать в связи с заимствованиями у западных банков. Но кредитоваться напрямую за рубежом у компаний необходимости часто нет. Для развития филиальной сети или, например, расширения производства хватает и собственных ресурсов. Потому на первое место выходит именно первая причина. Показательно, что большинство владельцев соглашаются приоткрыть информацию о себе скрепя сердце, а потому оттягивают перемены до последнего. Примеров достаточно много. Так, в группе «Евраз» основные перемены произошли в 2005 г., накануне выхода корпорации на Лондонскую биржу. Именно тогда компания перешла на международные финансовые стандарты, привлекла в совет директоров трех независимых членов, организовала специальные комитеты по вознаграждениям, стратегии и аудиту. Показательно, что, например, в «Северстали» перемены также совпали с выходом на биржу, только произошло это на год позже. Тогда в компании появились пять независимых директоров, служба внутреннего аудита, подотчетная этим совету директоров, и опять-таки комитеты по аудиту и назначениям и вознаграждениям. Любопытно, что в крупных холдингах, которые выводили на

IPO лишь часть компаний, входящих в промышленные группы, открытые фирмы соседствуют — или долгое время соседствовали — с предельно закрытыми организациями. Так было в «Альфа-групп» и АФК «Система». Правда, в таких компаниях «менее развитые» в корпоративном ключе участники холдинга постепенно подтягиваются по уровню к более продвинутым. Получается, что процесс реформирования просто оказывается растянутым на лишние год или два. Впрочем, согласно исследованиям Standard and Poor's (S&P), особенность развития отечественных компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при покупке того или иного актива, часто имеет смысл доказать свою лояльность и продемонстрировать высокую степень социальной ответственности. В противном случае можно натолкнуться вначале на противодействие профсоюзов, а как следствие — и властей того государства, где хочет осесть бизнес. Нагнетать напряжение у себя в стране ради инвестора из России в Европе никто не будет

Собственно, бизнес этого мотива не отрицает. Показательно исследование World Wildlife Fund, в котором приняли участие 70 крупнейших российских корпораций. Треть из них прямо предположили, что экологическая ответственность позволит им увеличить объемы экспорта и получить доступ к иностранным рынкам. Чуть менее половины опрошенных высказались немного туманнее, назвав экологические программы частью региональной и социальной политики компании. Более половины участников сообщили, что регулярно публикуют отчеты об экологической устойчивости.

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.

Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.

Вопросы и задания:

1. Какие стандарты корпоративного управления вы знаете? Для чего они нужны?
2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?
3. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?
4. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.

## Вариант 2

1. Структура собственности и корпоративного контроля.
2. Классификация корпоративной собственности.
3. Этапы развития корпоративного управления в России.
4. Корпоративная собственность как объект управления.
5. Корпорация как имущественный комплекс.

б. Анализ деловой ситуации – кейс-задание :

Кейс № 1. Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.

Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:

Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».

Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».

Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:

Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».

Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.

Вопросы:

1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае?
2. Обсудите решение 1 Совета директоров.
3. Обсудите решение 2 Совета директоров.
4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?

## Контрольная работа №2

### Вариант 1

1. Основные модели корпоративного управления в зарубежных компаниях.
2. Ключевые участники в континентальной и семейной модели менеджмента.
3. Ключевые участники в японской модели
4. Германская (континентальная) модель менеджмента.
5. Структура владения акциями в Японской модели корпоративного менеджмента.
5. Анализ деловой ситуации – кейс-задание :

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы? Сравнение на транснациональные компании российские

корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом

Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»

Партнер Ernst & Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух»

Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к решению этих задач несколько лет спустя. Открытость бизнеса Сегодня большинство корпораций охотно предоставляют информацию о своих владельцах, прибылях, планах на следующий год. Обычно повышение информационной открытости связано с выходом на западные биржи, т.е. с проведением IPO. Реже к переменам приходится прибегать в связи с заимствованиями у западных банков. Но кредитоваться напрямую за рубежом у компаний необходимости часто нет. Для развития филиальной сети или, например, расширения производства хватает и собственных ресурсов. Потому на первое место выходит именно первая причина. Показательно, что большинство владельцев соглашаются приоткрыть информацию о себе скрепя сердце, а потому оттягивают перемены до последнего. Примеров достаточно много. Так, в группе «Евраз» основные перемены произошли в 2005 г., накануне выхода корпорации на Лондонскую биржу. Именно тогда компания перешла на международные финансовые стандарты, привлекла в совет директоров трех независимых членов, организовала специальные комитеты по вознаграждениям, стратегии и аудиту. Показательно, что, например, в «Северстали» перемены также совпали с выходом на биржу, только произошло это на год позже. Тогда в компании появились пять независимых директоров, служба внутреннего аудита, подотчетная этим совету директоров, и опять-таки комитеты по аудиту и назначениям и вознаграждениям. Любопытно, что в крупных холдингах, которые выводили на IPO лишь часть компаний, входящих в промышленные группы, открытые фирмы соседствуют — или долгое время соседствовали — с предельно закрытыми организациями. Так было в «Альфа-групп» и АФК «Система». Правда, в таких компаниях «менее развитые» в корпоративном ключе участники холдинга постепенно подтягиваются по уровню к более продвинутым. Получается, что процесс реформирования просто оказывается растянутым на лишние год или два. Впрочем, согласно исследованиям Standard and Poor's (S&P), особенность развития отечественных компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых

биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при покупке того или иного актива, часто имеет смысл доказать свою лояльность и продемонстрировать высокую степень социальной ответственности. В противном случае можно натолкнуться вначале на противодействие профсоюзов, а как следствие — и властей того государства, где хочет осесть бизнес. Нагнетать напряжение у себя в стране ради инвестора из России в Европе никто не будет.

Собственно, бизнес этого мотива не отрицает. Показательно исследование World Wildlife Fund, в котором приняли участие 70 крупнейших российских корпораций. Треть из них прямо предположили, что экологическая ответственность позволит им увеличить объемы экспорта и получить доступ к иностранным рынкам. Чуть менее половины опрошенных высказались немного туманнее, назвав экологические программы частью региональной и социальной политики компании. Более половины участников сообщили, что регулярно публикуют отчеты об экологической устойчивости.

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.

Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.

Вопросы и задания:

1. Какие стандарты корпоративного управления вы знаете? Для чего они нужны?
2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?
3. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?
4. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.

## Вариант 2

1. Структура собственности и корпоративного контроля.
2. Классификация корпоративной собственности.
3. Этапы развития корпоративного управления в России.
4. Корпоративная собственность как объект управления.
5. Корпорация как имущественный комплекс.

## **6. Анализ деловой ситуации – кейс-задание :**

Кейс № 1. Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.

Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:

Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».

Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».

Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:

Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».

Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.

Вопросы:

1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае?
2. Обсудите решение 1 Совета директоров.
3. Обсудите решение 2 Совета директоров.
4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?.

## **5 Типовые задания к интерактивным занятиям**

*Тематика дискуссий*

### **Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России**

1. Основные закономерности корпоративного взаимодействия. Конфликт интересов.
2. Цели и задачи корпоративного менеджмента.
3. Социально-экономические факторы создания корпоративных структур
4. Отличие корпоративного менеджмента от корпоративного менеджмента
5. Система корпоративного менеджмента, принципы и факторы ее построения

### **Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента**

1. Требования к корпоративному управлению, которые предъявляют иностранные инвесторы.
2. Корпорация с организационно-экономической точки зрения.
3. Особенности корпоративного предпринимательства
4. Внутренние институты корпоративного управления.
5. Внешние институты корпоративного управления.

### **Тема 3. Модели корпоративного менеджмента**

6. Особенности формирования европейского права в сфере корпоративных отношений.
7. Кодексы корпоративного управления развитых европейских стран.

8. Структура владения акциями в Американской модели. Состав совета директоров.
9. Законодательная база, требования к раскрытию информации в американских корпорациях.
10. Взаимодействия между участниками в американских корпорациях.

#### **Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России**

6. Современное состояние и тенденции развития корпоративного менеджмента в России.
7. Контроль как принадлежность власти ее субъекту.
8. Экономические аспекты управления корпоративной собственностью
9. Рынок корпоративной собственности.
10. Этапы реализации процесса корпоративной собственностью.

#### **Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления**

1. Российские и зарубежные модели рейтинговой оценки организаций, входящих в состав корпорации.
6. Цели и задачи финансового менеджмента в корпорациях.
7. Сущность и взаимосвязи инвестиционной и дивидендной политики.
8. Типы производства и их связь с организационными структурами.
9. Эффективность новых организационных форм: при горизонтальной интеграции, при вертикальной, при смешанной форме.

## **РАЗДЕЛ II. ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Тема 6. Органы управления в корпорациях**

2. Цели проведения страхования директоров компании.
3. Создание системы резервов корпорации.
4. Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок.
5. Создание системы оперативного управления в корпорации.
6. Выбор оперативной системы управления в корпорации.

#### **Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах**

1. Контроль над деятельностью акционерного общества.
2. Алгоритм проведения анализа прибыльности.
3. Типы и категории акции.
4. Формы выпуска и эмиссия акций.
5. Первичные и вторичные рынки акций.
6. Роль институциональных инвесторов в развитии корпораций.

#### **Тема 8. Стратегическое управление корпорацией**

1. Основные составляющие стратегического рыночного управления: внешний анализ, внутренний анализ, стратегические альтернативы, направления роста, функциональные стратегии.
2. Организационные структуры как средство реализации выбранной стратегии российских предприятий.
3. Сбалансированная система показателей и реализации стратегии корпорации.
4. Роль совета директоров в принятии стратегических решений.
5. Портфельный холдинг, инвестиционный, портфельно-инвестиционный.

#### **Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации**

1. Порядок принятия менеджментом корпорации решения на инвестирование.
2. Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.
3. Организация разработки управленческого решения в корпорации.
4. Оценка качества управленческих решений в корпорации.

5. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.

### **Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента**

1. Целеполагание как ключевая проблема менеджмента.
2. Целеполагание в системе мотивации.
3. Система управления мотивацией персонала компании.
4. Механизмы формирования системы целей и стратегий акционерного общества.
5. Выбор эффективных форм стимулирования участников и работников акционерного общества.

### **Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях**

1. Объединение на основе вертикальной производственной интеграции.
2. Кодекс корпоративного поведения в России.
3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
4. Использование корпоративной культуры для повышения эффективности деятельности корпорации.
5. Базовые понятия PR-деятельности в сфере корпоративных отношений: имидж, корпорация, корпоративная миссия.

## **6 Типовые задания к интерактивным лекциям:**

Примерный план проблемной лекции на тему «Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России»

Время: 2 часа.

Учебные цели занятия: изучить основы корпоративного менеджмента и его регулирование в России.

Форма проведения занятия: проблемная лекция.

Учебные задания: изучить природу, модель и этапы процесспроектирования организационных систем. Инструкции по проведению и ходу занятия. В начале занятия обосновываются цель и задачи проблемной лекции, определяется проблема для обсуждения. Преподаватель излагает материал, задает вопросы студентам, посвященные проблематике лекции, затем начинается свободная дискуссия на поставленную проблему.

Методические рекомендации:

-студент должен изучить литературу по теме;

-выявить особенности управления проектированием организационных системам.

Вопрос для проведения дискуссии:

1. Выделить понятие и сущность корпоративного менеджмента.
2. Каким образом происходит формирование корпоративного менеджмента.
3. Назовите основные проблемы, институты.
4. Перечислите этапы проведения корпоративного менеджмента

Использование списка литературы, согласно приложение № 1.

Примерный план проблемной лекции на тему «Модели корпоративного менеджмента»

Время: 2 часа.

Учебные цели занятия: изучить основные модели корпоративного менеджмента

Форма проведения занятия: проблемная лекция.

Учебные задания: изучить природу, модель и этапы организационного проектирования. Инструкции по проведению и ходу занятия. В начале занятия обосновываются цель и задачи проблемной лекции, определяется проблема для обсуждения. Преподаватель излагает материал, задает вопросы студентам, посвященные проблематике лекции, затем начинается свободная дискуссия на поставленную проблему.



Методические рекомендации:

-студент должен изучить литературу по теме;

-выявить особенности управления организационным проектированием.

Вопрос для проведения дискуссии:

1. Выделить основные модели корпоративного менеджмента.

2. Назовите этапы формирования корпоративного менеджмента в переходных экономиках.

3.Перечислите классификацию моделей.

Использование списка литературы, согласно приложение № 1.

## **Типовые вопросы для проведения анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода**

### **Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России**

#### **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):**

Сформулируйте и презентуйте, в чем заинтересованы основные участники корпоративного управления с точки зрения:

1) получения доходов;

2) принятия на себя рисков и возможности их диверсификации;

3) направлений и стратегии развития компании;

4) взаимодействия с другими участниками и возможности оказывать на них влияние;

5) приращения капитала;

6) обеспечения корпоративной безопасности.

Для выполнения задания рассмотрите три основные группы: «Собственники», «Менеджеры», «Стейкхолдеры». Возможно формирование более мелких групп: «Контролирующий акционер», «Миноритарные акционеры», «Менеджеры», «Персонал», «Контр-агенты», «Государство», «Местное сообщество». Итоговый документ: презентация интересов участника корпоративного управления.

### **Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента**

#### **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):**

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы?

Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом

Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»

Партнер Ernst & Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения

кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух»

Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к решению этих задач несколько лет спустя. Открытость бизнеса Сегодня большинство корпораций охотно предоставляют информацию о своих владельцах, прибылях, планах на следующий год. Обычно повышение информационной открытости связано с выходом на западные биржи, т.е. с проведением IPO. Реже к переменам приходится прибегать в связи с заимствованиями у западных банков. Но кредитоваться напрямую за рубежом у компаний необходимости часто нет. Для развития филиальной сети или, например, расширения производства хватает и собственных ресурсов. Потому на первое место выходит именно первая причина. Показательно, что большинство владельцев соглашаются приоткрыть информацию о себе скрепя сердце, а потому оттягивают перемены до последнего. Примеров достаточно много. Так, в группе «Евраз» основные перемены произошли в 2005 г., накануне выхода корпорации на Лондонскую биржу. Именно тогда компания перешла на международные финансовые стандарты, привлекла в совет директоров трех независимых членов, организовала специальные комитеты по вознаграждениям, стратегии и аудиту. Показательно, что, например, в «Северстали» перемены также совпали с выходом на биржу, только произошло это на год позже. Тогда в компании появились пять зависимых директоров, служба внутреннего аудита, подотчетная этим совету директоров, и опять-таки комитеты по аудиту и назначениям и вознаграждениям. Любопытно, что в крупных холдингах, которые выводили на IPO лишь часть компаний, входящих в промышленные группы, открытые фирмы соседствуют — или долгое время соседствовали — с предельно закрытыми организациями. Так было в «Альфа-групп» и АФК «Система». Правда, в таких компаниях «менее развитые» в корпоративном ключе участники холдинга постепенно подтягиваются по уровню к более продвинутым. Получается, что процесс реформирования просто оказывается растянутым на лишние год или два. Впрочем, согласно исследованиям Standard and Poor's (S&P), особенность развития отечественных компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при покупке того или иного актива, часто имеет смысл доказать свою лояльность и продемонстрировать высокую степень социальной ответственности. В противном случае можно натолкнуться вначале на противодействие профсоюзов, а как следствие — и властей того государства, где хочет осесть бизнес. Нагнетать напряжение у себя в стране ради инвестора из России в Европе никто не будет

Собственно, бизнес этого мотива не отрицает. Показательно исследование World Wildlife Fund, в котором приняли участие 70 крупнейших российских корпораций. Треть из них прямо предположили, что экологическая ответственность позволит им увеличить объемы экспорта и получить доступ к иностранным рынкам. Чуть менее половины опрошенных высказались немного туманнее, назвав экологические программы частью региональной и социальной политики компании. Более половины участников сообщили, что регулярно публикуют отчеты об экологической устойчивости.

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.

Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.

Вопросы и задания:

1. Какие стандарты корпоративного управления вы знаете? Для чего они нужны?
2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?
3. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?
4. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.

### **Тема 3. Модели корпоративного менеджмента**

#### **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание).**

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:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
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.

Вопрос: Какую стратегию следует выбрать корпорации при условии наличия на рынке малых предприятий, имеющих уникальные технологии?

### **Тема 4 «Корпоративная собственность и корпорации в России»**

#### **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):**

Инвестиционный бюджет компании на 2016 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.

Вопрос: Может ли при таких условиях уровень маркетинговой деятельности корпорации быть оптимальным? Заинтересована ли корпорация в развитии маркетинга?

## **Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления**

### **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):**

Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.

Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:

Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».

Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».

Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:

Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».

Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.

Вопросы:

1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае?
2. Обсудите решение 1 Совета директоров.
3. Обсудите решение 2 Совета директоров.
4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?.

## **РАЗДЕЛ II. ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Тема 6 «Органы управления в корпорациях»**

#### **Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание) тема 10: «Модель принятия решения»**

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, в настоящее время в компании работает около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В

правлении также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операционный менеджмент; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

*Петренко:* Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

*Боровской:* Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас, с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию ... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

*Петренко:* Насколько ты предлагаешь поднять цену?

*Боровской:* Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

*Петренко:* Так что ты предлагаешь?

*Боровской:* Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

*Толкачев:* Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко:* Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

*Толкачев:* Я не знаю.

*Боровской:* Мне кажется, около 80 %.

*Петренко:* Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

*Толкачев:* Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

*Хитин:* Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

*Семина:* Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

*Петренко:* Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

*Толкачев:* В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

*Петренко:* Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

*Багиров:* Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга, как продавать контракты.

*Семина:* Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

*Боровской:* Что конкретно мы должны знать?

*Петренко:* Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

*Семина:* Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

*Боровской:* Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

*Петренко:* Что ты думаешь, Феликс?

*Толкачев:* Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

*Петренко*: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к ситуации:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

### **Критерии оценки:**

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,7 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

## **VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Корпоративный менеджмент» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения

Положение об организации самостоятельной работы студентов

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов

Положение об учебно-исследовательской работе студентов

Организация деятельности студента по видам учебных занятий, работам по дисциплине «Корпоративный менеджмент» представлена в таблице 6.

Таблица 6

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; отмечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале,

	необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия (форумы, дискуссии, ситуационные задачи)	Проработка рабочей программ, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму, решение ситуационных задач, комплексных ситуационных задач.
Контрольная работа (индивидуальные задания, собеседование)	Изучение конспекта лекций, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.
Эссе	Эссе представляет собой небольшую, свободного изложения творческую работу, выражающую мнение автора о сущности проблемы. Эссе должно быть подготовлено в письменной форме. Объем эссе не должен превышать 3 страниц текста и представляется для проверки и оценки ведущему преподавателю. Тема эссе может быть выбрана студентом как из предлагаемого и рекомендованного преподавателем перечня, так и самостоятельно. Тема эссе может быть предложена студентом, исходя из его желания и научного интереса. Написание эссе осуществляется самостоятельно путем творческого изложения изученных научных материалов и нормативных источников.
Тест	Это особая форма обучения по заданиям преподавателя, при выполнении которых студенты овладевают приемами познавательной деятельности, у них формируется интерес к творческой работе и способность решать творческие и научные задачи. Самостоятельно или под руководством преподавателя изучается учебный материал, далее осуществляется тестирование. Важно давать возможность студентам проходить тестирование по небольшим порциям материала (например, по одной теме или разделу) и предоставлять им несколько попыток. После каждой попытки студент имеет возможность проанализировать свои ошибки, еще раз изучить теоретический материал и выполнить тест еще раз.
Дискуссия	Обеспечение организации совместной деятельности с целью интенсификации процесса принятия решения в группе посредством обсуждения какого-либо вопроса или проблемы. Это метод интерактивного обучения и особой технологии.
Реферат	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомление со структурой и оформлением реферата

Анализ деловых ситуаций	Обязательным элементом задачи является проблемный вопрос, который должен быть сформулирован таким образом, чтобы захотелось найти на него ответ. Освоение интеллектуальных операций последовательно в процессе работы с информацией: ознакомление — понимание — применение — анализ — синтез — оценка. Модель ситуационной задачи выглядит следующим образом: название задания - личностно-значимый познавательный вопрос - информация по данному вопросу, представленная в разнообразном виде (текст, таблица, график, статистические данные и т. д.) - задания на работу с данной информацией. Решение ситуационных задач способствует развитию навыков самоорганизации деятельности, формированию умения объяснять явления действительности, развитию способности ориентироваться в мире ценностей, повышению уровня функциональной грамотности, формированию ключевых компетентностей, подготовке к профессиональному выбору, ориентации в ключевых проблемах современной жизни.
Круглый стол	Закрепление полученных ранее знания, восполнение недостающей информации, формирование умения решать проблемы, укрепить позиции, научить культуре ведения дискуссии. Характерной чертой «круглого стола» является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией.

### **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом  
таблица 7

Таблица 7

Форма контроля	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	40
Итого	100

**Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 7 семестре представлен в таблице 8:

Таблица 8



Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
	Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России	<i>эссе</i>	0,5
		<i>тест</i>	0,5
		<i>дискуссия</i>	1
		анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода	0,5
		<i>собеседование</i>	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>3,0</b>
	Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента	<i>дискуссия</i>	1
		<i>собеседование</i>	0,5
		<i>эссе</i>	0,5
		<i>тест</i>	0,5
		анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>3,0</b>
	Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	<i>дискуссия</i>	1
		<i>тест</i>	0,5
		<i>эссе</i>	0,5
		<i>собеседование</i>	0,5
		анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>3,0</b>
	Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России	<i>дискуссия</i>	1
		<i>тест</i>	0,5
		<i>эссе</i>	0,5
		анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода	0,5
		<i>Контрольная работа</i>	4
		<i>собеседование</i>	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>7,0</b>
	Тема 5. Проектирование организационной структуры управления	<i>дискуссия</i>	1
<i>реферат</i>		0,5	
<i>доклад</i>		0,5	
<i>эссе</i>		0,5	
<i>тест</i>		0,5	
<i>собеседование</i>		0,5	
анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода		0,5	
<b>ИТОГО</b>		<b>4</b>	
<b>Всего</b>		<b>20</b>	

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 8 семестре представлен в таблице 9:

Таблица 9

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 6. Организационные изменения и их виды.	<i>эссе</i>	0,5
		<i>тест</i>	0,5
		<i>дискуссия</i>	1
		анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>2,5</b>
		<i>дискуссия</i>	1

	Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	<i>эссе</i>	0,5
		<i>тест</i>	0,5
		<i>собеседование</i>	0,5
		<b>Итого</b>	<b>2,5</b>
	Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.	<i>дискуссия</i>	1
		<i>эссе</i>	0,5
		<i>тест</i>	0,5
		<i>собеседование</i>	0,5
		<b>Итого</b>	<b>2,5</b>
	Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации	<i>эссе</i>	0,5
		<i>реферат</i>	0,5
		<i>тест</i>	0,5
		<i>дискуссия</i>	1
		<i>Контрольная работа</i>	4
		<b>Итого</b>	<b>6,5</b>
	Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента	<i>эссе</i>	0,5
<i>доклад</i>		0,5	
<i>тест</i>		0,5	
<i>дискуссия</i>		1	
<b>Итого</b>		<b>2,5</b>	
Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях	<i>дискуссия</i>	1	
	<i>эссе</i>	0,5	
	<i>собеседование</i>	0,5	
	<b>Итого</b>	<b>2,0</b>	
Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения.	<i>реферат</i>	0,5	
	<i>тест</i>	0,5	
	<i>доклад</i>	0,5	
	<b>Итого</b>	<b>1,5</b>	
<b>Всего</b>	<b>Итого</b>	<b>20</b>	

2) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

Собеседование – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,4 балла** выставляется студенту, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,3 балла** выставляется студенту, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется студенту, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

Тестирование – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

Анализ деловых ситуаций на основе кейс- метода – 0,5 балла

**0,5 балла** – выставляется студенту, если проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблема и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы,

**0,4 балла** – в частности в решении имеются неточности, в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к решению задачи. В частности ситуационная задача решена частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

#### Контрольная работа (текущий контроль) – 4 балла

**4 балла** выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

**3 балла** выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретические вопросы или в решении задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

**2 балла** выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

**1 балл** выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

#### Эссе – 0,5 балла

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию эссе (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблема и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентации,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если основные требования к докладу (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к докладу (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

#### Индивидуальное домашнее задание – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, если он полностью выполнил индивидуальное домашнее задание, подробно законспектировал задание,

**0,3 балла** выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 70%,

**0,2 балла** выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 50%,

**0,1 балл** выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 20%.

#### Дискуссия – 1 балл

**1 балл** выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, а ответ на него является исчерпывающим, т.е. охватывает все его существенные аспекты, в нем полно отражена относящаяся к вопросу законодательная и нормативно-правовая база,

**0,7 балла** выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, раскрывает основные понятия, относящиеся к предмету вопроса, но в ответе не полно отражена законодательная и нормативно-правовая база,

**0,4 балла** выставляется студенту, если он понимает суть вопроса, но не полно, не точно описывает предмет вопроса, а также отдельные основные понятия, относящиеся к области обсуждения, или в ответе присутствуют отдельные ошибочные положения, нечеткие формулировки,

**0,2 балла** ответ является неправильным в целом или содержит в основном ошибочные положения, не отражает суть обсуждения.

Реферат – 0,5 балла

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию реферата (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблема и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентации,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если основные требования к реферата (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к реферата. В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

Доклад – 0,5 балл

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию доклада (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблема и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентации,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если основные требования к докладу (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к докладу. В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

**Критерии оценки творческого рейтинга**

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 9.

Таблица 9

Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид работы	Количество баллов, максимально
<b>Семестр 6</b>		
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	создание и защита презентации	4
Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России	создание и защита презентации	8
Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления	создание и защита презентации	8
Итого		<b>20</b>
<b>Семестр 7</b>		

Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации	создание и защита презентации	<b>4</b>
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента	создание и защита презентации	<b>8</b>
Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях	создание и защита презентации	<b>8</b>
Итого		<b>20</b>

#### **Критерии оценки промежуточной аттестации**

**Зачет** по результатам изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» в 7 семестре проводится в устной форме и соответствует **40 баллам**. Зачет состоит из: *(например, из двух теоретических вопросов и одного практического задания)*.

Оценка по результатам зачета выставляется исходя из следующих критериев:

- правильный ответ на **первый вопрос – 5 баллов;**
- правильный ответ на **второй вопрос – 5 баллов;**
- правильное решение задачи – **6 баллов.**

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» в 8 семестре проводится по экзаменационным билетам, включающим *два теоретических вопроса и 1 задачу*, и соответствует **40 баллам**. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на **первый вопрос – 12 баллов;**
- правильный ответ на **второй вопрос – 13 баллов;**
- правильное решение задачи – **15 баллов.**

Итоговый балл формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

#### **Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения. Шкала оценивания**

<b>100-балльная система оценки</b>	<b>Традиционная четырехбалльная система оценки</b>	<b>Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)</b>	<b>Критерии оценивания</b>
85-100 баллов	зачтено/«отлично»	ПК-12	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления)</p> <p><b>Уметь верно в полном объеме:</b> организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организацией (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>

			<p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> навыками организации и поддержки связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>
		ПК-13	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>
70-84 баллов	Зачтено/«хорошо»	ПК-12	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления)</p>

			<p><b>Уметь с незначительными замечаниями:</b> организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организацией (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> навыками организации и поддержки связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>
		ПК-13	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или</p>

			корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
50-69 баллов	зачтено /«удовлетворительно»	ПК-12	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления)</p> <p><b>Уметь на базовом уровне, с ошибками:</b> организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организацией (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками организации и поддержки связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>
		ПК-13	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в</p>




			<p>организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>
менее 50 баллов	не зачтено/ «неудовлетворительно»	ПК-12	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организации (предприятия, органа государственного и муниципального управления)</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление организацией (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками организации и поддержки связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>
		ПК-13	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы</p>

		<p>принятия управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>
--	--	---

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель



С.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель



А.В. Петровская

2. Рабочая программа по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

Зав. кафедрой



И.В. Балашова

Согласовано на заседании МС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 23.03.2023 № 5

Председатель



Э.Г. Баладыга

Утверждено Советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол 27.04.2023 № 13

Председатель



А.В. Петровская

3. Рабочая программа по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол № 9 от 07.03.2024 г.

Зав. кафедрой



И.В. Балашова

Согласовано на заседании МС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 26.03.2024 №6

Председатель



Э.Г. Баладыга

Утверждено Советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 28.03.2024 №9

Председатель



А.В. Петровская

**Краснодарский филиал РЭУ им.Г.В.Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Корпоративный менеджмент»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами**

Кафедра экономики и управления

ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы \_«Менеджмент организации»

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров в (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС); или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Основная литература</b>							
1	Фомичев, А. Н. Корпоративное управление : учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. - 3-е изд., перераб. и доп.	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-394-05366-5. - Текст : электронный. – Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=431609">https://znanium.ru/read?id=431609</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп.	Москва : ИНФРА-М, 2024. — 395 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5914092cd70b93.23119693. - ISBN 978-5-16-019588-9. - Текст : электронный. – Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=438827">https://znanium.ru/read?id=438827</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1

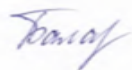
3	Распопов, В. М. Корпоративное управление : учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов.	Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0328-7. - Текст : электронный. – Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=444680">https://znanium.ru/read?id=444680</a>	x	да, ЭБС «Znanium »	x	x	1
<b>Всего</b>				3			
<b>Дополнительная литература</b>							
1	Дементьева, А. Г. Корпоративное управление : учебник / А. Г. Дементьева.	Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 496 с. — (Магистратура). - ISBN 978-5-9776-0431-4. - Текст : электронный. – Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=435536">https://znanium.ru/read?id=435536</a>	x	да, ЭБС «Znanium »	x	x	1
2	Рассказов, С. В. Корпоративное управление : учебник / С. В. Рассказов, А. Н. Рассказова, П. П. Дерюгин.	Москва : ИНФРА-М, 2023. — 338 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1022769. - ISBN 978-5-16-015290-5. - Текст : электронный. - – Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=444769">https://znanium.ru/read?id=444769</a>	x	да, ЭБС «Znanium »	x	x	1
3	3. Иванова, Е. В. Корпоративное управление : учебное пособие / Е. В. Иванова. - 4-е изд., стер.	Москва : ФЛИНТА, 2020. - 336 с. - ISBN 978-5- 9765-2051-6. - Текст : электронный. - – Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=388102">https://znanium.ru/read?id=388102</a>	x	да, ЭБС «Znanium »	x	x	1
<b>Всего</b>				3			

Преподаватель



М.Я. Веприкова

Зав.кафедрой\_



И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Криво', written in a cursive style.

Н.И. Криво

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

**Кафедра корпоративного и государственного управления**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) «Менеджмент  
организации»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**  
**по дисциплине «Корпоративный менеджмент»**

1.	<i>Типы корпоративных объединений: холдинг, трест, пул, ассоциация, стратегический альянс.</i>
2.	<i>Особенности корпоративного менеджмента в России: отличительные признаки, факторы национальной модели, проблемы.</i>
3.	<i>Кейс-задача</i>

Преподаватель, к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_

М.Я. Веприкова

(подпись)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

И. В. Балашова

(подпись)

Утверждено на заседании кафедры от \_\_\_\_\_ г., протокол № \_\_