

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 24.09.2024 11:42:10  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки направлению подготовки 38.03.02 Ме-  
неджмент направленность (профиль) 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**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Б1.В.15 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки 38 .03.02      Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень высшего образования Бакалавриат

Год начала подготовки 2023

Краснодар – 2022 г.

Составитель:

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

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от «27» января 2022 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### по дисциплине «Корпоративный менеджмент» ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
1	2	3	4
ПК-5 Организация труда персонала	ПК-5.1 Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации	ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации	Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России
		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
		ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации	Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента
		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
		ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации	Тема 3. Модели корпоративного менеджмента
		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
		ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации	Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России
		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и	Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления		

	<p>деятельности организации</p> <p>ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	
	<p>ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p>ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	Тема 6. Органы управления в корпорациях
	<p>ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p>ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.
	<p>ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p>ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	Тема 8. Стратегическое управление корпорацией.
	<p>ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p>ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации
	<p>ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p>	Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента

		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
		ПК-5.1. З-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации	Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях
		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
		ПК-5.1. З-1. <b>Знает</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации	Тема 12. Корпоративные конфликты.
		ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях**

#### **Вопросы для проведения опроса обучающихся**

##### **Тема 1 Организационные основы делопроизводства. Бланки документов.**

###### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

1. Каков предмет документационного обеспечения управления?
2. Какие нормативно-правовые акты регулируют документационное обеспечение управления?
3. Какова практическая значимость учебной дисциплины «документационное обеспечение управления»?
4. Какой объем и содержание имеют понятия «информация» и «документ»?
5. Какую роль играет информация в обеспечении эффективного управления?
6. Каковы источники получения управленческой информации?
7. Каковы назначение и функции служб документационного обеспечения управления в современных организациях?
8. Что такое «система документации» и «унифицированная система документации»?
9. Какие виды управленческих документов включает в себя Унифицированная система организационно-распорядительной документации?
10. Каково назначение ГОСТ Р6. 30-2003?

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

###### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

##### **Тема2. «Теоретические основы корпоративного менеджмента»**

###### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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 надлежущего корпоративного управления?

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

###### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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»**

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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»**

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

1. Российские и зарубежные модели рейтинговой оценки организаций, входящих в состав корпорации.
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.

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

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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»**

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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»**

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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»**

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

## **Тема 12. Корпоративные конфликты.**

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

1. Корпоративные конфликты: акционер (участник) против акционерного общества.
2. Пакеты акций. Борьба за контроль над обществом.
3. Конфликты между менеджерами и собственниками (акционерами).
4. Особенности корпоративных конфликтов в обществах с 2-3 акционерами (участниками).
5. Недружественные поглощения. Экономические и юридические основы рейдерства.

### **Критерии оценки:**

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

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

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

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



## **Вопросы для проведения групповых дискуссий с обучающимися**

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

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

1. Российские и зарубежные модели рейтинговой оценки организаций, входящих в состав корпорации.
5. Цели и задачи финансового менеджмента в корпорациях.
6. Сущность и взаимосвязи инвестиционной и дивидендной политики.
7. Типы производства и их связь с организационными структурами.
8. 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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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**

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

## **Тема 12. Корпоративные конфликты.**

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

1. Оценка качества управленческих решений в корпорации.
2. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.
3. Сбалансированная система показателей и реализации стратегии корпорации.
4. Роль совета директоров в принятии стратегических решений.
5. Портфельный холдинг, инвестиционный, портфельно-инвестиционный.

### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к дискуссии, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,4 балла** выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к дискуссии, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,3 балла** выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к дискуссии, отвечает не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к дискуссии.

**Задания для текущего контроля**  
**Комплект заданий для выполнения контрольной работы**  
**студентами**  
**по дисциплине «Корпоративный менеджмент»**  
**Контрольная работа 1,2(1-2)**

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.

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-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 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?

## Контрольная работа 2(1-2)

### 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? 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 пер-

вая 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.

## **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.

### **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?

### **Критерии оценки:**

**4 балла** - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

**3 балла** - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

**2 балла** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

**1 балл** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

## Тестовые задания

### Комплект тестов (тестовых заданий) по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

#### Комплект тестов (тестовых заданий) по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

#### Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента

#### Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента

#### Индикатор достижения: ПК -5.1

#### 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

##### 6. 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
- 6) все ответы верны

*7. Задание*

В средние века корпорации существовали в форме:

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

*8. Задание*

В своем развитии корпорации проходят ... стадии

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

*9. Задание*

К принципам корпоративного управления относятся

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

*10. Задание*

Правовой характер корпоративных норм определяется их связью с

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

*11. 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

*12. Задание*

Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является:

- 1) приватизация
- 2) создание крупных интегрированных корпораций

- 3) малых предприятий
- 4) частных предприятий

*13. 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

*14. Задание*

Понятийный аппарат корпоративного управления включает:

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

*15. Задание*

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

*16. Задание*

Корпорации в зависимости от целей делятся на

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

*17. 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

*18. 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

*19. Задание*

К источникам корпоративного права относятся

- 1) корпоративные деловые обыкновения
- 2) корпоративные обычаи

3) корпоративные прецеденты

*20. Задание*

к обязательным реквизитам корпоративного нормативного акта относятся:

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

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

**Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента**  
**Тема 3. Модели корпоративного менеджмента**

**Индикатор достижения: ПК -5.1**

*1. Задание*

Что такое корпорация в российской практике?

- 7) совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели;
- 8) является юридическим лицом
- 9) объединенная группа лиц одного класса, страты
- 10) отсутствует как форма в российском законодательстве
- 11) форма организационной предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму
- 12) 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

6. Виды памяти, связанной с профессиональной деятельностью менеджера:

Двигательная и эмоциональная

Непроизвольная

Индивидуальная и коллективная

Специфическая и неспецифическая

Произвольная

7. Умение выполнять неприятные дела

Определять затраты времени для выполнения определенных задач

Эффективная работа с информацией

Учитывать в рабочих планах колебания уровня работоспособности

8. Принципы рационализации рабочего времени руководителя:

Использовать делегирование полномочий

Определять затраты времени для выполнения определенных задач

Корректировка общения с окружающими

Эффективная работа с информацией

9. Назовите, что представляет собой организация работы, это анализ необходимых действий, решений и отношений, классификация и разделение работы, построение организационной ... (впишите название термина с заглавной буквы).

Структуры

Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)

Линейной

10. Назовите, что представляет собой мотивация и общение, комплексная задача по созданию из множества людей единомышленников, стимулирование и ... за хорошую работу (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)

Вознаграждение

С помощью каких способов происходит измерение вознаграждения сотрудника в организации. Этот процесс отражается в установлении ... отражающих эффективность выполнения работы

## Критериев

11. Симптомы личностного выгорания:

Физические

Поведенческие

Психологические

Потеря творческого потенциала

Реакция на скуку

12. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:

В проведении экспериментов

В установлении рабочего научно обоснованного дневного задания

В создании системы научной организации труда

В разделении функций по производству и по управлению

В привлечении рабочих к управлению

13. Назовите основные научные подходы школы науки управления:

Ситуационный подход;

Эмпирический подход;

Системный подход;

Подход с позиции социотехнических систем;

С точки зрения основных школ в управлении;

Процессный подход.

14. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитие организационно-управленческой мысли заключается в :

Применении приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности

Применении наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке моделей

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря применению моделей

15. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре

управления:

Вертикальными связями

Горизонтальными связями

Связями координации и кооперации

Связями подчиненности и ответственности

Функциональными связями

Линейными связями

### **Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.



**Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России**  
**Индикатор достижения: ПК -5.1**

*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

- 5) экономический
- 6) правовой
- 7) этический
- 8) благотворительность

*4. Задание*

К источникам корпоративного права относятся

- 4) корпоративные деловые обыкновения
- 5) корпоративные обычаи
- 6) корпоративные прецеденты

*5. Задание*

к обязательным реквизитам корпоративного нормативного акта относятся:

- 4) вид корпоративного нормативного акта
- 5) дата принятия
- 6) наименование акта

*6. Задание*

Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать

- 1) 51 % акции
- 2) 60 % акции
- 3) 80 % акции
- 4) 10 % акции

*7. Задание*

Группы взаимосвязанных по капиталу предприятий, включающие специализированные финансовые группы

- 1) финансово-экономические группы
- 2) финансово- политические группы
- 3) финансово- промышленные группы

- 4)финансовые группы
- 5) все варианты верны

8. Задание

Кто имеет право подать иск в суд с требованием признать сделку с заинтересованностью или крупную сделку недействительной?

- 1) Акционер общества, который голосовал против или не участвовал в голосовании по вопросу одобрения сделки
- 2) Контрагент общества по сделке
- 3) Общество в лице генерального директор
- 4) Акционер общества, который голосовал за одобрение сделки

9. Задание

Какой информации о компаниях не хватает современным инвесторам?

- 1) Информации об оперативной деятельности компании
- 2) Сравнительного анализа выполнения планов компании
- 3) Финансовой информации

Информации и стратегии компании и возможных рисках

10. Задание

Какие факторы должны влиять на определение размера дивидендов компании?

- 1) Условия опционной программы для менеджмента и совета директоров
- 2) Предпочтения акционеров
- 3) Инвестиционные возможности общества
- 4) Доступность и стоимость внешнего финансирования

11. Критерии и показатели результативности организационных изменений:

Должны быть разработаны командой проекта изменений

Должны предложить консультанты

Нужно найти в литературе

Должны быть разработаны руководителем проекта

12. Методы оценки результативности проекта изменений:

Носят объективный характер

Носят смешанный характер

Носят субъективный характер

Носят локальный характер

13. Классификация менеджмента по виду привлекаемых ресурсов :

Информационный

Материально-технический

Менеджмент персонала

Финансовый

Природный

14. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы

управления организацией?

Коммуникационные

Организация

Планирование

Финансирование

15. При принятии управленческих решений используют подходы:

Интуитивный  
На основе опыта  
Рациональный  
Оперативный

16. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента:

Директивные показатели  
Планы  
Экономические рычаги воздействия  
Психологические рычаги воздействия

17. Что характеризует организационную структуру управления?

Звенья управления  
Тип руководства  
Уровни управления  
Тип ресурсов

18. Какая организационная культура определяется характером властных отношений, принятых в организации:

Демократическая  
Авторитарная  
Индивидуалистская  
Коллективистская  
Сильная  
Слабая

19. К основным составляющим имиджа менеджера относят:

Выражать мысли  
Имидж, деловую репутацию организации  
Внешний вид членов его семьи  
Манеру говорить,  
Его национально-этническую, конфессиональную принадлежность

20. Личность обладает:

Мышлением  
Способностями  
Нравственной чистотой и духовным богатством  
Способностями  
Вниманием и памятью  
Харизмой и умением мыслить абстрактно

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

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

### Индикатор достижения: ПК -5.1

#### 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

#### 6. 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

#### 7. Задание

Корпоративное управление - это управление:

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

#### 8. Задание

Основной вид отношений корпоративного управления:- это:

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

#### 9. Задание

Важный вид отношений корпоративного управления:

- 1) распределение прибыли корпораций
- 2) распределение ответственности акционеров
- 3) выплата дивидендов акционерам
- 4) выплата налогов

#### 10. 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

#### 10. Тектология Богданова исследует:

- а) состав и содержание организационной деятельности;
- б) действие социологических законов в организации;
- в) всеобщие организационные основы;
- г) особенности социальных организаций;
- д) методы принятия управленческих решений.

#### 11. Свойство эмерджентности системы означает:

- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества;

г) целенаправленность системы.

12. Свойство коммуникативности системы означает:

- а) наличие внутренних и внешних связей;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества.

13. Функцией системы называется:

- а) совокупность компонент системы, связанных отношениями;
- б) совокупность отношений между системой и окружающей средой;
- в) идеальный образ желаемого результата деятельности системы;
- г) свойства системы, проявляющиеся в динамике воздействие на систему для достижения заданной цели.

14. Целью системы называется:

- а) совокупность компонент системы, связанных отношениями;
- б) совокупность отношений между системой и окружающей средой;
- в) идеальный образ желаемого результата деятельности системы;
- г) свойства системы, проявляющиеся в динамике;
- д) воздействие на систему для достижения заданного результата.

15. Побуждение к действию для достижения целей – это функция:

- а) мотивации;
- б) организации;
- в) координации;
- г) контроля.

16. Основными свойствами социальной организации являются:

- а) наличие общей цели;
- б) способность к реорганизации;
- в) наличие системы управления;
- г) взаимозависимость членов организации;
- д) взаимодействие членов организации на основе разделения труда.

17. Главный эффект социальной организации состоит в том, что:

- а) члены организации достигают свои собственные цели;
- б) члены организации удовлетворяют свои потребности в самоутверждении;
- в) достигаются качественно новые результаты общей работы;
- г) упорядочивается поведение членов организации;
- д) повышается ответственность членов организации.

18. Для хозяйственной организации характерно:

- а) задание общих целей извне организации;
- б) выработка общих целей внутри организации;
- в) жесткое разделение труда, основанное на принципе назначения;
- г) ролевое распределение функций;
- д) спонтанное формирование системы управления;
- е) четкая структура системы управления, поддерживаемая административным распоряжением.

19. Примером социальной организации может быть:

- а) система здравоохранения;

- б) система образования;
- в) общественная организация
- г) церковь;
- д) система налогообложения;
- е) финансовая система.

20. Основной элемент социальной организации – это:

- а) человек;
- б) технология;
- в) четкая структура управления;
- г) жесткое разделение труда.

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

**Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах**  
**Индикатор достижения: ПК -5.1**

*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 поставляет 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 стейк-

холдеров 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)

*6. 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

*7. 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

*8. 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

*9. Задание*

Управляющая организация выполняет функции

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

*10. Задание*

Создание совета директоров обязательно по закону для акционерных обществ с количеством акционеров от ... человек



- 1) 20
- 2) 50
- 3) 10

11. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры:

- а) организация
- б) интеграция
- в) система
- г) корпорация

12....среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-экономическую деятельность организации.

13. По критерию собственности организации бывают:

- а) индивидуальные, общественные, бытовые
- б) монопольные, зарубежные, конгломератные
- в) государственные, муниципальные, частные
- г) территориальные, промышленные, кооперативные

14. Под организационной структурой управления понимается:

- а) упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- б) совокупность самостоятельных элементов, находящихся между собой в экономических взаимоотношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого
- в) система взаимосвязанных подразделений, ориентированных на достижение целей деятельности организации
- г) иерархическая совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях взаимного подчинения.

15. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, в управлении называется термином:

- а) координация
- б) организационная структура
- в) интегрированная система
- г) организационная цель

16. Под внешней средой организации понимается:

- а) условия функционирования организации
- б) вся совокупность факторов, ее окружающих
- в) комплекс факторов ее окружающей среды
- г) группа организаций в той же отрасли

17. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

18. Принципы организационной статистики определяют:

- а) правила построения структур;
- б) общие правила формирования организационных процессов;
- в) общие правила функционирования организаций;
- г) системообразующие связи и отношения между элементами;
- д) правила прогрессивного развития организации.

19. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса.

20. Формой динамического существования организации является:

- а) эволюция;
- б) процесс;
- в) ингрессия;
- г) бирегуляция.

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

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

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

#### *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

### 6. 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

### 7. 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

### 8. 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

*9. 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

*10. 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

3. Третья фаза развития организации характеризуется такой главной целью:

Кратковременная прибыль

Ускоренный рост

Обеспечение оживления по всем функциям

Систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа

11. Способность организационной системы к совершенствованию определяется:

Статичной системой делопроизводства

Сокращением объема продаж продукции

Реакцией на внешние и внутренние воздействия

Краткосрочными прогнозами сбыта продукции

12. Неформальная организационная структура характеризуется:

Разработкой стратегии социального развития

Объемом валовой продукции

Результатом хозяйственной деятельности

Централизацией управления

13. Методика исследования организационной системы включает:

Данные о материальных ресурсах

Сведения о незавершенном производстве

Оценку финансового положения предприятия

Теоретические сведения

14. Этапами исследования организационной системы являются:

Разработка технологических карт производства продукции

Сбор необходимой информации

Анализ управления технологическими линиями

Разработка руководств по производству и сбыту продукции

15. Разработка организационных процедур для управленческих решений включает:

Анализ сведений о работах, выполняемых в каждом подразделении  
Анализ системы управления подразделениями  
Составление схемы организационной процедуры  
Анализ информации, циркулирующей в каждом подразделении

16. Для оценки необходимости изменений и готовности к ним организации можно воспользоваться ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы).

Тестами

17. В «Алмаз» Левитта входит:

Описание основных этапов проведения изменений

Взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях

Описание, текущего состояния и основных направлений изменений

Описание факторов, поддерживающие и сдерживающие изменения.

18. Проведение изменений в организации требует:

Желание руководства

Наличие проблем

Наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

Отсутствие сопротивления изменениям

19. Диагностика-это:

Анализ производственной деятельности;

Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;

Анализ кадрового состава;

Анализ финансового состояния.

20. В модель Надлера – Ташмена входит:

Описание текущего состояния и основных направлений изменений

Описание основных этапов проведения изменений

Описание факторов, поддерживающих и сдерживающих изменения;

Взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях.

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

## Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации

### Индикатор достижения: ПК -5.1

#### 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?

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

6. Суть метода структуризации целей при организационном проектировании заключается в :

В обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов

Разработке формализованных математических, графических

Разработке графо-аналитических моделей распределения полномочий и ответственности в организации

В разработке системы (дерева) целей и подцелей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов

16. Проектирование организаций подразумевает:

Процесс создания прообраза будущей организации

Подбор персонала для создаваемой организации

Проектирование служебных помещений организации

Проектирование функциональных подразделений

7. Экспертно-аналитический метод заключается:

Использование уже имеющегося опыта проектирования аналогичных организаций, аналогичных систем

В обследовании и аналитическом изучении организации с помощью опросов и оценок силами экспертов и опытных управленцев-практиков

В разработке «дерева» целей организации и последующий экспертный анализ вариантов организационных решений с позиций их соответствия системе целей

В построении математико-кибернетических, математико-статистических, графо-аналитических и прочих моделей распределения полномочий и ответственности в организации

8. Какой из методов проектирования организационных структур управления состоит в применении существующих на практике организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой организации:

Экспертно-аналитический метод

Метод моделирования

Метод структуризации целей

Метод аналогий

9. Экспертно-аналитический метод проектирования можно отнести:

К любому типу организаций;

Только для организаций торговли.

Только для организаций общественного питания.

Только для организаций ресторанно-гостиничного типа

10. Нормативная стратегия организационных изменений используется:

При необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

При недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

При решении технических проблем

В кризисных ситуациях, жестких условия

При необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

11. Переговорная стратегия организационных изменений используется:  
При необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении  
При решении технических проблем  
При необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении  
В кризисных ситуациях, жестких условиях  
При недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

12. Факторами выбора эволюционной или революционной стратегии изменений являются:  
Характер и масштабы проблем организации, личные характеристики персонала, характер и содержание работ в организации, ценностные организации руководства и стиль управления  
Отношение персонала к переменам, понимание властных полномочий руководителей и подчиненных, ситуационная готовность организации к переменам  
Темп изменений, статус инициатора изменений, объем имеющейся информации  
Необходимость в поддержке изменений, факторы риска, сила сопротивления

13. В сфере управления организационной деятельностью используют:  
Связь людей со средствами производства и между собой  
Математические методы, моделирующие производственный процесс  
Приемы логико-семантического анализа  
Анализ функционирования технологических линий

14. При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют:  
Методы типового проектирования  
Формирование дерева функций системы  
Методы организационно-исследовательской деятельности  
Прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы

15. Среди организационных систем выделяют:  
Системы управленческого уровня  
Системы планирования производственно-хозяйственной деятельности  
Системы анализа экономической деятельности  
Системы производственной инфраструктуры

16. Среди организационных модулей различают:  
Комплексные организационные модули  
Модули технологических процедур  
Диагностические модули  
Модули управления производственным процессом

17. На этапе предпроектного обследования осуществляется:  
Конструкторская подготовка производства;  
Организация управления производством;  
Разработка методического и нормативного обеспечения;  
Расчет экономического эффекта.

18. Этап техническое проектирование включает:  
Определение объекта и цели проектирования  
Разработку организационных решений по основным направлениям проектирования



Разработку плана выполнения работ  
Разработку методического и нормативного обеспечения

19. Разработка управленческой процедуры включает:  
Технико-экономическое планирование  
Исходные положения по организационному проектированию  
Определение источников финансирования  
Описание операций, входящих в процедуру

20. Основные формы сопротивления изменениям:  
Слухи, утаивание информации  
Открытая, закрытая  
Сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей  
Забастовки, увольнения, неподчинение

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

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

**Индикатор достижения: ПК -5.1**

1. 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. Основными функциями ревизионной комиссии являются
  - 5) подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете общества и в годовой бухгалтерской отчетности
  - 6) осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании
  - 7) выбор внешнего аудитора
  - 8) обеспечение эффективности всей системы внутреннего контроля в компании
  
3. Может ли генеральный директор совмещать выполнение своих функций с выполнением функций председателя совета директоров в этой же компании?
  - 4) да
  - 5) нет
  - 6) нет, это законом запрещено
  
4. Вопрос об избрании/прекращении полномочий исполнительных органов в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления находится в компетенции:
  - 5) совета директоров
  - 6) внешних инвесторов
  - 7) общего собрания акционеров
  - 8) трудового коллектива
  
5. Управляющая организация выполняет функции
  - 4) совета директоров
  - 5) единоличного исполнительного органа
  - 6) коллегиального исполнительного органа
  
6. К основным методам снижения сопротивления изменениям в организации относятся:  
Материальное и моральное стимулирование  
Информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение  
Издание приказов, распоряжений  
Увольнение, понижение по должности
  
7. Основные уровни сопротивления изменениям в организации:  
Высший, средний, низовой  
Сильный, слабый  
Явный, неявный  
Индивидуальный, групповой, системный
  
8. Чем вызвано сопротивление изменениям в организации:  
Вызывается субъективными причинами

Свойственно консерваторам и колеблющимся  
Результат плохого менеджмента  
Всегда сопутствует любым изменениям  
Выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

9. Основные виды сопротивления изменениям в организации:  
Сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей  
Индивидуальное, групповое, системное  
Открытое и закрытое  
Логическое, социологическое, психологическое

10. Результативность проведения организационных изменений измеряется:  
Качественными показателями  
Количественными и качественными показателями;  
Количественными показателями;  
Результативность рассчитать невозможно.

11. Результативность организационных изменений рассчитывается:  
На промежуточных этапах и после завершения проекта  
На промежуточных этапах проекта изменений  
Результативность рассчитать невозможно  
После завершения проекта изменений

12. Качество управленческих решений в организации оценивают:  
Анализом производственной структуры  
Анализом форм общественной организации производства  
Анализом перспективных планов  
Анализом использования ресурсов

13. Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей  
управления (впишите пропущенное слово с заглавной буквы).  
Системы

14. Жизненный цикл организации представляет собой:  
Период стабильного и эффективного функционирования организации  
Период от момента образования до ликвидации организации  
Период роста потенциала организации  
Период развития организации

15. Процесс организационного проектирования включает в себя следующие стадии:  
Предпроектная;  
Проектная  
Техническое проектирование  
Экономическое обоснование  
Рабочее проектирование  
Подготовка технического задания  
Разработка проектной документации  
Основной метод исследования, используемый научной школой управления — ...  
построение математической модели  
анализ накопленного опыта

опросы  
хронометраж

**16.** В основе концепции классической школы управления лежит следующее утверждение: «Работа любого руководителя ... и не зависит от особенностей технологического процесса» (впишите с заглавной буквы слово соответствующее этому определению)  
Однотипна

**17.** Различия между национальными системами управления определяют:  
религия  
закон  
традиция  
менталитет

**18.** Основной метод исследования, используемый школой человеческих отношений:  
анализ накопленного опыта  
построение математической модели  
хронометраж  
опросы

**19.** Функциональный руководитель:  
имеет право принимать окончательные решения  
помогает линейному руководителю принимать качественные решения  
не имеет права подписывать документы  
отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы

**20.** Число уровней иерархии в системе управления определяется по:  
Штатному расписанию  
Линейным руководителям  
Коэффициенту управляемости  
Функциональным руководителям

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

## Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения

### Индикатор достижения: ПК -5.1

1. 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. Корпоративное управление - это управление:

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

3. Основной вид отношений корпоративного управления:- это:

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

4. Важный вид отношений корпоративного управления:

- 1) распределение прибыли корпораций
- 2) распределение ответственности акционеров
- 3) выплата дивидендов акционерам
- 4) выплата налогов

5. 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

6. Цель организации – это ...

Желаемое состояние объекта управления в будущем  
Генеральное направление деятельности организации  
Задание, ориентирующее на достижение желаемого результата  
Предписания, обязательные для исполнения работниками организации

7. Основой стратегического менеджмента является:

Достижение предприятием технико-экономических показателей  
Выявление и удовлетворение спроса покупателей  
Контроль за изменениями внешней среды  
Оперативная адаптация к изменениям рыночных факторов

8. Для какого вида стратегического менеджмента характерны учет изменчивости внешней среды и возможность корректировки стратегии:

Управление на основе предвидения изменений

Управление на основе экстраполяции  
Управление на основе ранжирования стратегических задач  
Управление на основе долгосрочного планирования

9. Основным содержанием долгосрочных планов предприятия является определение:

Бюджета  
Механизмов деятельности  
Политики  
Целей и стратегии

10. Миссия – это:

Образное представление смысла деятельности и перспектив организации  
Конечное состояние, которого стремится достичь организация  
Основная общая цель организации, характеризующая ее предназначение  
Применяемые управленческие технологии и функции, позволяющие реализовать предназначение организации

11. Основное содержание стратегического менеджмента составляет:

Комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей и повышение конкурентоспособности организации  
Умение прогнозировать изменения покупательского спроса и осуществлять необходимые корректировки стратегии  
Анализ стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта стратегии организации  
Установление стратегических приоритетов, анализ и моделирование рыночных ситуаций

12. Основой концепции стратегического менеджмента является:

Оперативное управление  
Управление инновациями  
Управление проектами  
Долгосрочное управление

13. Базовыми (эталонными) стратегиями развития бизнеса (по М. Мескону) являются:

Рост, сокращение, дифференциация, сегментация  
Увеличение, снижение, сочетание  
Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание  
Слияние, приобретение, интеграция, диверсификация

14. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART: Приемлемость

Измеримость  
Определенность во времени, сроках достижения  
Достижимость  
Гибкость

15. Правовое регулирование корпораций подразделяется на:

а) централизованное;  
б) локальное (местное);  
в) централизованное и локальное (местное).

16. Корпоративная норма — это:

а) составная единица корпоративного права

- б) только социальная норма
- в) только внутриорганизационная норма

17. Корпоративные нормы носят по отношению к законодательным нормам:

- а) дополнительный (субсидиарный) характер;
- б) соподчиненный характер;
- в) самостоятельный характер.

18. Корпоративный конфликт — это:

- а) конфликт между сотрудниками корпорации;
- б) конфликт между акционерами и корпорацией;
- в) трудовой конфликт.

19. По критериям выделяют корпоративные конфликты:

- а) международные;
- б) внутренние;
- в) национальные.

20. Внешний корпоративный конфликт — это:

- а) конфликт между корпорацией и акционерами;
- б) конфликт между корпорацией и государственным органом;
- в) конфликт, связанный с поглощением и захватом корпорации.

**Критерии оценки:**

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

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий,

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий,

**0,1 балл** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий.

## **Тематика кейсов по дисциплине «Корпоративный менеджмент»**

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

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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», «Контрагенты», «Государство», «Местное сообщество». Итоговый документ: презентация интересов участника корпоративного управления.

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

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

#### **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 ликвид-



ности. 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.

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

#### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

#### **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»**

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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

### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

#### **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 «Эшпл».

*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:**

**0,5 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,4 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,3 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

## Задания для творческого рейтинга

### Темы эссе

#### Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента

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

**Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

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

**Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

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

**Индикатор достижения: ПК -5.1**

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

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

**Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

#### **Критерии оценки:**

**0,5 балла** – выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**0,4 балла** – выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**0,3 балла** – выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное.

## **Задания для творческого рейтинга**

### **Темы рефератов**

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

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

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

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

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

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

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

##### **Индикатор достижения: ПК -5.1**

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.

## Тема 12. Корпоративные конфликты.

Индикатор достижения: ПК -5.1

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.

### Критерии оценки:

**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 проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

**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.



**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**Структура экзаменационного билета**

<i>Наименование оценочного материала</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>16</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>16</i>
<i>Кейс</i>	<i>8</i>

**Вопросы для подготовки к экзамену  
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»**

***Перечень вопросов к экзамену:***

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 сделки.
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.

### Перечень кейсов к экзамену

Но- мер ком- плек- та	Перечень заданий к экзамену
1.	<b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</b> Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России» Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых мон-

стров 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?

	<p>2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?</p>
<p>2.</p>	<p><b>1. Модели корпоративного менеджмента</b></p> <p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</b>  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 семи-восьмилетней 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 перемены до последнего. Примеров достаточно много.</p>

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.

	<p>Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Contract. 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>1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?</p> <p>2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.</p>
3.	<p><b>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</b></p> <p>Компетенция общего собрания акционеров  Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.</p> <p>Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.</p> <p>Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:</p> <p>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».</p> <p>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».</p> <p>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:</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?.</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-</li> </ol>



	<p>отпускных цен.</p> <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: «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> <p><i>Петренко:</i> Насколько ты предлагаешь поднять цену?</p> <p><i>Боровской:</i> Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.</p> <p><i>Петренко:</i> Так что ты предлагаешь?</p> <p><i>Боровской:</i> Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.</p> <p><i>Толкачев:</i> Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.</p> <p><i>Петренко:</i> Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?</p> <p><i>Толкачев:</i> Я не знаю.</p> <p><i>Боровской:</i> Мне кажется, около 80 %.</p> <p><i>Петренко:</i> Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?</p> <p><i>Толкачев:</i> Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.</p> <p><i>Хитин:</i> 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 си-</p>

	<p>стеме компании «Эшпл».</p> <p><i>Семина:</i> Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».</p> <p><i>Петренко:</i> 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.</p> <p><i>Толкачев:</i> В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.</p> <p><i>Петренко:</i> Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?</p> <p><i>Багиров:</i> Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга, как 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, имеющих 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 заседа-</p>

ния 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.

	<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> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>1. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.</p> <p>2. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.</p>																																																																																																														
8.	<p>9. Обоснование продуктивно-маркетинговой стратегии организации:</p> <p>1. Проанализировать выполнение плана по ассортименту по следующим данным:</p> <p>Анализ состава и выполнения плана по ассортименту за 2017 год</p> <table border="1" data-bbox="264 931 1465 1469"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование товаров</th> <th colspan="2">Цена за ед. (руб.)</th> <th colspan="2">Объем продаж</th> <th colspan="2">Стоимость (руб.)</th> <th rowspan="2">З т</th> </tr> <tr> <th>Бизнес-план</th> <th>Отчет</th> <th>Бизнес-план</th> <th>Отчет</th> <th>Бизнес-план</th> <th>Отчет</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Цемент</td> <td>41*0</td> <td>4120</td> <td>12*</td> <td>73</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Щебень</td> <td>210</td> <td>22*</td> <td>2300</td> <td>2050</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Песок</td> <td>600</td> <td>600</td> <td>1020</td> <td>103*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Кирпич</td> <td>5900</td> <td>59*0</td> <td>35*</td> <td>199</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Шифер</td> <td>210</td> <td>216</td> <td>130*</td> <td>1400</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Пиломатериалы</td> <td>5*00</td> <td>5000</td> <td>130</td> <td>15*</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Доска пола</td> <td>1430*</td> <td>14350</td> <td>10</td> <td>10</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Паркет</td> <td>400</td> <td>420</td> <td>120*</td> <td>1332</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. ДВП</td> <td>160</td> <td>155</td> <td>100*0</td> <td>2520</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10. Стекло</td> <td>23*</td> <td>220</td> <td>2000</td> <td>1450</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11. Кронштейн 702 окрашенный</td> <td>2*0</td> <td>200</td> <td>1000</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Итого</td> <td>х</td> <td>х</td> <td>х</td> <td>х</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>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:</p> <p>% выполнения плана по оптовым продажам составил:</p> <p>_____;</p> <p>% выполнения плана по ассортименту реализуемых товаров составил:</p> <p>_____;</p> <p>рассчитаем величину потерь организации из-за невыполнения плана по ассортименту:</p> <p>_____ тыс. рублей.</p>	Наименование товаров	Цена за ед. (руб.)		Объем продаж		Стоимость (руб.)		З т	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			
Наименование товаров	Цена за ед. (руб.)		Объем продаж		Стоимость (руб.)		З т																																																																																																								
	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																																																																																																											
9.	С целью группировки товаров по категориям, приносящим организации принципи-																																																																																																														

ально 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 ABC на основании информации о продажах в разрезе ассортимента, составим таблицу.

Фактический объем продаж по видам товаров:

Вид товара	Ед. изм.	Цена (руб.)	Объем реализации		Доля от общей стоимости
			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		100

3. Проведем ранжирование ассортимента по убыванию вклада в товарооборот.

Результаты отразим в таблице:

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

При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соот-

ветствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы (уточнить у преподавателя).

10. **10.** Используя фактические показатели своего предприятия за отчетный период (по вариантам) рассчитать:
1. производительность труда;
  2. фондоотдачу;
  3. фондовооруженность;
  4. среднюю заработную плату;
  5. затраты на 1 рубль товарной продукции;
  6. трудоемкость;
  7. материалоемкость;
  8. фондоемкость;
  9. материалоотдачу.

Решение изложить в таблице, при этом следует заполнить клетки, находящиеся на пересечении необходимого числителя и знаменателя.

Числитель Знаменатель	Товарная продукция (тыс. руб.)	Средне-списочная численность персонала (чел.)	Средне-годовая стоимость ОС (тыс.руб.)	Фонд заработной платы (тыс.руб.)	Материальные затраты (тыс.руб.)	Полная стоимость реализованных товаров (тыс.руб.)
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.)						

Оценить стратегический потенциал и эффективность работы предприятия, написать вывод. Посредством метода SNW- анализ произвести оценку внутренней

	бизнес-среды исследуемого предприятия, составив матрицу SNW- анализа.
11.	<p><b>12.Индивидуальное задание:</b>  <u>Построить «Дерево решения».</u>  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.  Если новая установка будет работать безотказно, организация получит 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 работает.</p> <p>Следует ли строить экспериментальную линию? Следует ли монтировать новую установку? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?</p>
12.	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?
13.	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?
14.	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?
15.	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?
16.	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?
17.	Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее 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, 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?



25	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?
26	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?
27	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 излишком восполняет недостаток физических упражнений. Согласитесь ли Вы с подобной позицией?
28	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 говорите: ...
29	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?
30	В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты: а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных; б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому; в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты? Ответ обоснуйте.
31	В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

### ***Тематика курсовых работ/проектов***

Курсовая работа/проект по дисциплине «Корпоративный менеджмент» учебным планом не предусмотрена

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

Таблица 6

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
1		2	3	4	5
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-5 Организация труда персонала	ПК-5.1 Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	Продвинутый
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-5 Организация труда персонала	ПК-5.1 Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	Повышенный

1	2	3	4	5	6
<p>50-69 баллов</p>	<p>«удовлетворительно»</p>	<p>ПК-5 Организация труда персонала</p>	<p>ПК-5.1 Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации</p>	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	<p><b>Базовый</b></p>
<p>менее 50 баллов</p>	<p>«неудовлетворительно»</p>	<p>ПК-5 Организация труда персонала</p>	<p>ПК-5.1 Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации</p>	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методы учета и анализа показателей по труду и оплате труда; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; основы технологии производства и деятельности организации</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности</p>	<p><b>Компетенции не сформированы</b></p>