

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 28.08.2025 14:33:18

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31f10b1081b1091

Приложение 3

к основной профессиональной образовательной программе

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) программы Менеджмент организации

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

**Направленность (профиль) программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Уровень высшего образования *Бакалавриат*

Год начала подготовки 2024

Краснодар – 2023 г.

Составитель:

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

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры корпоративного и государственного управления

протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

<u>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</u>	4
<u>Цель и задачи освоения дисциплины</u>	4
<u>Место дисциплины в структуре образовательной программы</u>	4
<u>Объем дисциплины и виды учебной работы</u>	4
<u>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</u>	5
<u>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
<u>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	16
<u>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</u>	16
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ</u>	16
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ</u>	16
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ</u>	17
<u>ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	17
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ</u>	17
<u>МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	17
<u>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	17
<u>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</u>	18
<u>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ</u>	18
<u>АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	43

І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Корпоративный менеджмент» является формирование прочной теоретической базы для понимания принципов, моделей и механизмов корпоративного управления, а также практических навыков оценки качества корпоративного управления.

Задачи дисциплины «Корпоративный менеджмент»

1. Ознакомить с теоретическими основами современного представления о корпоративном менеджменте; ознакомлении с анализом проблем и методами корпоративного менеджмента при разработке управленческих решений по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

2. Формировать практические навыки успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративный менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объёма дисциплины	Всего часов по формам обучения	
	очная	очно-заочная
Объем дисциплины в зачётных единицах	4 ЗЕТ	
Объем дисциплины в акад. часах	144	
Промежуточная аттестация: форма	экзамен	экзамен
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	58	36
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	54	32
• лекции	24	16
• практические занятия	30	16
• лабораторные занятия		-
в том числе практическая подготовка	12	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2

Самостоятельная работа (СР), всего:	86	108
в том числе:		
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	32	32
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	54	76
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-
• изучение ЭОР	-	-
• изучение учебной литературы	-	-
• написание и презентация реферата и эссе	-	-
• <i>и другие виды</i>	54	76

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
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 З-1. Знает 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
		ПК-5.1 У-1. Умеет внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций
для обучающихся очной формы обучения

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа/ КЭ, Катгэк, Катг	Всего					
Семестр 7												
Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента												
1.	Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России Предмет и сущность корпоративного менеджмента. Ключевые понятия, термины и определения корпоративного управления. Предмет корпоративного управления. Предмет и структура курса. Основные проблемы, институты и понятия. Факторы формирования спроса на корпоративный менеджмент. Эволюция теории корпоративного менеджмента.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т., К	Э.

2.	Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента Корпоративный бизнес. Организационные формы корпоративной модели бизнеса. Участники корпоративных отношений. Организация контроля за менеджментом со стороны акционеров. Совет директоров в системе корпоративного управления. Отношения между различными группами акционеров. Отношения компании с другими заинтересованными группами (стейкхолдерами). Основные принципы теории корпоративного управления.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	<i>К</i>	Р.
3.	Тема 3. Модели корпоративного менеджмента Сравнительный анализ систем корпоративного менеджмента. Американская модель корпоративного управления. континентальная модель (французская и немецкая). Корпоративное управление в переходных экономиках. Российская модель корпоративного управления: основные институты.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	<i>Т., К</i>	Р.
4.	Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России Корпоративная собственность и корпорации в России. приватизация в России. преимущества и недостатки наиболее популярных в РФ организационно- правовых форм корпораций. доли и акции. уставный капитал. Имущество и активы корпораций. участники (акционеры), их правовой и экономический статус. Право на участие в управлении и имущественное право на получение дивидендов. Законодательное регулирование корпоративного управления. кодекс корпоративного поведения: достоинства и недостатки.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	<i>Т., К</i>	Э.

5.	Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления Сущность методов корпоративного управления. Классификация методов корпоративного управления. Управление проектом и управление продуктом. Новые методологии управления.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	-
	Итого по разделу	10	10	-	-	20	40					
Семестр 8 Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента												
6.	Тема 6. Органы управления в корпорациях Подходы к формированию структуры корпоративного управления. Органы управления: совет директоров, коллегиальный исполнительный орган. Полномочия собрания акционеров. Состав и структура совета директоров. Исполнительные органы компании и их полномочия.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	К/р	Э.
7.	Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах. Публичные и непубличные общества. Уставный капитал и акции общества. Виды акций. Корпоративный контроль. Пакеты акций. Голосующие акции. Реестр акционеров. Общее собрание акционеров: компетенция, порядок созыва, регламент. Виды общих собраний. Очередное и внеочередное общее собрание. Совет директоров: состав, компетенция, избрание, порядок проведения заседаний. Председатель Совета директоров. Исполнительные органы общества. Правление. Генеральный директор. Трудовой контракт и избрание генерального директора.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Э.

8.	Тема 8. Стратегическое управление корпорацией. Сущность стратегического корпоративного управления. Стратегия развития корпорации. Стратегические зоны хозяйствования. Стратегия слияния и поглощения. Анализ продукции. Анализ внутренней структуры. Анализ внешнего окружения.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	К.	Р.
9.	Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации Создание системы оперативного управления. Выбор оперативной системы управления. Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.	2	2	-	-	4	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Р.
10.	Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента Мотивы менеджеров и работников различных социальных групп корпорации. Механизмы формирования системы целей и стратегий акционерного общества. Выбор эффективных форм стимулирования участников и работников акционерного общества. Методы согласования интересов акционеров, менеджеров и партнеров корпорации (корпоративного объединения).	2	4	-	-	6	12	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	-
11.	Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях Причины возникновения корпоративной культуры. Необходимость формирования корпоративной культуры в компаниях. корпоративная культура: виды и способы формирования. История создания корпоративной культуры в мире и России. основные примеры успешной реализации корпоративной культуры.	2	4	-	-	6	12	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	К.	-

12.	Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения. Объективные экономико-правовые и управленческие основания внутрикорпоративных конфликтов. Корпоративные конфликты: акционер (участник) против акционерного общества. Пакеты акций. Борьба за контроль над обществом. Конфликты между менеджерами и собственниками (акционерами). Особенности корпоративных конфликтов в обществах с 2-3 акционерами (участниками). Недружественные поглощения. Экономические и юридические основы рейдерства. Особенности российского рынка недружественных поглощений. Типичные ошибки владельцев (акционеров) и менеджмента компаний. Тактические и стратегические методы защиты от недружественного поглощения: зарубежный опыт и российская практика	2	4	-	-	6	12	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Р.
	Итого по разделу	14	20	-	-	34	68					
	<i>Консультация перед экзаменом (КЭ)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>	-	-	-	-	32/-	32					
	Итого	24	30	-	-	86/4	144					

Этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций
для обучающихся очно-заочной формы обучения

Таблица 3.2

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа/ КЭ, Каттэк, Катт	Всего					
Семестр 8 Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента												
1.	Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России Предмет и сущность корпоративного менеджмента. Ключевые понятия, термины и определения корпоративного управления. Предмет корпоративного управления. Предмет и структура курса. Основные проблемы, институты и понятия. Факторы формирования спроса на корпоративный менеджмент. Эволюция теории корпоративного менеджмента.	1	2	-	-	5	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т., К	Э.

2.	Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента Корпоративный бизнес. Организационные формы корпоративной модели бизнеса. Участники корпоративных отношений. Организация контроля за менеджментом со стороны акционеров. Совет директоров в системе корпоративного управления. Отношения между различными группами акционеров. Отношения компании с другими заинтересованными группами (стейкхолдерами). Основные принципы теории корпоративного управления.	1	1	-	-	6	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	<i>К</i>	Р.
3.	Тема 3. Модели корпоративного менеджмента Сравнительный анализ систем корпоративного менеджмента. Американская модель корпоративного управления. континентальная модель (французская и немецкая). Корпоративное управление в переходных экономиках. Российская модель корпоративного управления: основные институты.	1	1	-	-	6	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	<i>Т., К</i>	Р.
4.	Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России Корпоративная собственность и корпорации в России. приватизация в России. преимущества и недостатки наиболее популярных в РФ организационно- правовых форм корпораций. доли и акции. уставный капитал. Имущество и активы корпораций. участники (акционеры), их правовой и экономический статус. Право на участие в управлении и имущественное право на получение дивидендов. Законодательное регулирование корпоративного управления. кодекс корпоративного поведения: достоинства и недостатки.	1	1	-	-	6	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	<i>Т., К</i>	Э.

5.	Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления Сущность методов корпоративного управления. Классификация методов корпоративного управления. Управление проектом и управление продуктом. Новые методологии управления.	1	1	-	-	6	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О.	Т.	-
	Итого по разделу	5	6	-	-	29	40					
Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента												
6.	Тема 6. Органы управления в корпорациях Подходы к формированию структуры корпоративного управления. Органы управления: совет директоров, коллегиальный исполнительный орган. Полномочия собрания акционеров. Состав и структура совета директоров. Исполнительные органы компании и их полномочия.	1	2	-	-	5	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	К/р	Э.
7.	Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах. Публичные и непубличные общества. Уставный капитал и акции общества. Виды акций. Корпоративный контроль. Пакеты акций. Голосующие акции. Реестр акционеров. Общее собрание акционеров: компетенция, порядок созыва, регламент. Виды общих собраний. Очередное и внеочередное общее собрание. Совет директоров: состав, компетенция, избрание, порядок проведения заседаний. Председатель Совета директоров. Исполнительные органы общества. Правление. Генеральный директор. Трудовой контракт и избрание генерального директора.	1	2	-	-	5	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Э.

8.	Тема 8. Стратегическое управление корпорацией. Сущность стратегического корпоративного управления. Стратегия развития корпорации. Стратегические зоны хозяйствования. Стратегия слияния и поглощения. Анализ продукции. Анализ внутренней структуры. Анализ внешнего окружения.	2	2	-	-	5	9	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	К	Р.
9.	Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации Создание системы оперативного управления. Выбор оперативной системы управления. Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.	2	1		-	6	9	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Р.
10.	Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента Мотивы менеджеров и работников различных социальных групп корпорации. Механизмы формирования системы целей и стратегий акционерного общества. Выбор эффективных форм стимулирования участников и работников акционерного общества. Методы согласования интересов акционеров, менеджеров и партнеров корпорации (корпоративного объединения).	2	1		-	6	9	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	
11.	Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях Причины возникновения корпоративной культуры. Необходимость формирования корпоративной культуры в компаниях. корпоративная культура: виды и способы формирования. История создания корпоративной культуры в мире и России. основные примеры успешной реализации корпоративной культуры.	1	1		-	6	8	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О.	К	–

12.	Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения. Объективные экономико-правовые и управленческие основания внутрикорпоративных конфликтов. Корпоративные конфликты: акционер (участник) против акционерного общества. Пакеты акций. Борьба за контроль над обществом. Конфликты между менеджерами и собственниками (акционерами). Особенности корпоративных конфликтов в обществах с 2-3 акционерами (участниками). Недружественные поглощения. Экономические и юридические основы рейдерства. Особенности российского рынка недружественных поглощений. Типичные ошибки владельцев (акционеров) и менеджмента компаний. Тактические и стратегические методы защиты от недружественного поглощения: зарубежный опыт и российская практика	1	1		-	14	16	ПК-5.1	ПК-5.1 3-1. ПК-5.1 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Р.
	Итого по разделу	10	10	-	-	45	68					
	<i>Консультация перед экзаменом (КЭ)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>	-	-	-	-	32/-	32					
	Итого	16	16	-	-	108/4	144					

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Опрос (О.)

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Формы текущего контроля: Тест (Т.), Контрольные работы (К/р), Кейс (К)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Эссе/реферат (Э., Р.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Фомичев, А. Н. Корпоративное управление : учебник для бакалавров / А. Н. Фомичев. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 261 с. - ISBN 978-5-394-05366-5. - Текст : электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=431609>
2. Рыманов, А. Ю. Корпоративное управление : учебник / А.Ю. Рыманов, И.Ю. Бочарова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 395 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5914092cd70b93.23119693. - ISBN 978-5-16-019588-9. - Текст : электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=438827>
3. Распопов, В. М. Корпоративное управление : учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0328-7. - Текст : электронный. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=444680>

Дополнительная литература:

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

Нормативно-правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <https://www.garant.ru/> - Справочно-правовая система Гарант

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. ЭБС «ИНФРА-М» <http://znanium.com>
2. Научная электронная библиотека elibrary.ru <https://elibrary.ru/>
3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

4. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>
5. Университетская библиотека online <http://biblioclub.ru/>
6. ЭБС «Grebennikon» <https://grebennikon.ru/>

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. www.dis.ru/manag – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. <https://rjm.spbu.ru/> - журнал «Российский журнал менеджмента»
3. www.top-personal.ru – журнал «Управление персоналом»
4. <https://www.gd.ru/> - журнал «Генеральный директор»
5. <http://www.zhuk.net/index.php> - журнал «Управление компанией»

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.uisrussia.msu.ru/> - университетская информационная система РОССИЯ
2. <http://cyberleninka.ru/> - научная электронная библиотека «КиберЛенинка»
3. <http://www.eup.ru> - научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы
4. <http://www.economicus.ru> – образовательно-справочный сайт по экономике
5. <http://www.cfin.ru> - Библиотека управления
6. <https://eios.reakf.ru/> - Компьютерная поддержка учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

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

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы по дисциплине «Корпоративный менеджмент» представлено в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» (<http://vrgteu.ru>). Пример заданий по организации самостоятельной работы студента приведен ниже.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические рекомендации по написанию реферата и докладов.

V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

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

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
ИТОГО	100

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Тематика курсовых работ/проектов

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

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 Тиrolя.
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 сделки 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

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

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

Имидж компании:

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

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

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

	Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса. Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний. Вопросы и задания: 1. Какие стандарты корпоративного управления вы знаете? Для чего они нужны? 2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?
2.	Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России» Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы? Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу» Партнер Ernst & Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух» Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к решению этих задач несколько лет спустя. Открытость бизнеса Сегодня большинство корпораций охотно предоставляют информацию о своих владельцах, прибылях, планах на следующий год. Обычно повышение информационной открытости связано с выходом на западные биржи, т.е. с проведением IPO. Реже к

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

Имидж компании:

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

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

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое,

	пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса. Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний. 1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления? 2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.
3.	Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание): Компетенция общего собрания акционеров Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы. Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций. Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА: Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества». Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора». Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого 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?.
4.	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?
5.	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?
6.	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. <i>Петренко:</i> Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос. <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. <i>Петренко:</i> Насколько ты предлагаешь поднять цену? <i>Боровской:</i> Сегодня мы на отметке нулевой прибыли. <i>Петренко:</i> Так что ты предлагаешь? <i>Боровской:</i> Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %. <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. <i>Петренко:</i> Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию? <i>Толкачев:</i> Я не знаю. <i>Боровской:</i> Мне кажется, около 80 %.

	<i>Петренко:</i> Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ? <i>Толкачев:</i> Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется. <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 системе компании «Эппл». <i>Семина:</i> Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек». <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. <i>Толкачев:</i> В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор. <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? <i>Багиров:</i> Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга, как продавать контракты. <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. <i>Боровской:</i> Что конкретно мы должны знать? <i>Петренко:</i> Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления. <i>Семина:</i> Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00. <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. <i>Петренко:</i> Что ты думаешь, Феликс? <i>Толкачев:</i> Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов. <i>Петренко:</i> 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?
7.	7 «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 «Эпл».

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

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

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

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

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

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

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

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

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

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

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

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

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к ситуации:

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

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

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

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

8.

9. Обоснование продуктово-маркетинговой стратегии организации:

1. Проанализировать выполнение плана по ассортименту по следующим данным:

Анализ состава и выполнения плана по ассортименту за 2017 год

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

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

% выполнения плана по оптовым продажам составил:

_____;

% выполнения плана по ассортименту реализуемых товаров составил:

_____;

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

_____ тыс. рублей.

9.

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

- категория А – товары, приносящие наибольший доход организации, их рекламе и поиску новых каналов сбыта следует уделить больше внимания;

- категория В – обычные товары, приносящие средний доход организации, но наличие которых в продаже, как правило, обеспечивает основную массу дохода;

- категория С – товары, приносящие меньший доход организации, реализацию которых следует ограничить или вовсе отказаться от их продажи, поскольку доход от их продажи едва покрывает издержки. Проведем группировку товаров по категориям 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 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 (%)			Категор		
Итого	100	100			х		
При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «*» указывать свой порядковый номер по списку группы (уточнить у преподавателя).							
10.	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.	12.Индивидуальное задание: Построить «Дерево решения». 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 заработает. Следует ли строить экспериментальную линию? Следует ли монтировать новую установку? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?						
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?

Типовые тестовые задания:

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

Примеры тем групповых дискуссий:

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

Тематика рефератов:

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

Тематика эссе:

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

Примеры кейсов

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

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

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

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

2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»

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

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

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые

компаниям 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.

Примеры типовых заданий для контрольной работы:

Теоретические вопросы

1. Управление диверсифицированной корпорацией.
2. Корпоративная форма организации и ее альтернативы. Определения корпоративного менеджмента.
3. Стратегия корпорации и глобальная стратегия управления диверсифицированной корпорацией в РГБ.
4. Этапы развития корпоративного планирования на предприятии.
5. Типы стратегий на предприятиях: корпоративная, деловая, функциональная.
6. Концепция корпоративного управления в гостиничной транснациональной компании.

7. Особенности российской модели корпоративного управления.
 8. Государственное регулирование корпоративных систем.
 9. Основные тенденции и международные нормы развития корпоративного менеджмента в гостиничных цепях.
 10. Стратегии диверсификации бизнеса.
 11. Основные механизмы корпоративного менеджмента в гостиничных корпорациях.
 12. Участники корпоративных отношений (владельцы - акционеры, менеджеры - наемные руководители, рабочие - наемный персонал, другие участники - государство, региональные, муниципальные органы власти).
 13. Диверсификация гостиничного бизнеса в родственные отрасли.
 14. Стратегии диверсификации гостиничного бизнеса в неродственные отрасли.
 15. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.
 16. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля.
 17. Стратегия транснациональной диверсификации предприятия.
 18. Комбинированные стратегии диверсификации гостиничных корпораций.
 19. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
 20. Разработка приоритетной стратегии.
 21. Руководящие принципы по управлению процессом разработки корпоративной стратегии.
 22. Политика действий руководства на предприятии бизнеса.
 23. Оценка бизнеса и компании.
 24. Американская система корпоративного управления.
 25. Японская система корпоративного управления
 26. Немецкая система корпоративного управления
 27. Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления.
 28. Организационное проектирование компании.
 29. Реорганизация компании.
 30. Реструктуризация компании.
 31. Корпоративная культура на предприятии бизнеса.
 32. Менеджмент коллегиальных органов управления компаний.
 33. Функции корпоративного менеджмента на предприятии.
 34. Менеджмент корпоративной безопасности на предприятии.
 35. Ретроспективный анализ сущности корпорации.
 36. Предпосылки развития корпоративного менеджмента.
 37. Новые концепции корпоративного менеджмента.
 38. Опыт корпоративного управления в России.
 39. Правовая основа корпоративного управления и проблемы.
 40. Принципы и процесс разработки стратегии гостиничной корпорации.
 41. Процесс разработки стратегического плана гостиничной корпорации.
 42. Основные стратегические направления корпорации: дифференцирование, низкие издержки, упреждающий маневр, синергизм, фокусирование.
 43. Основные составляющие стратегического рыночного управления: внешний анализ, внутренний анализ, стратегические альтернативы, направления роста, функциональные стратегии.
 44. Схема процесса планирования гостиничной корпорации.
 45. Особенности реструктуризации и интеграции российских предприятий РГБ и выбор организационных структур.
 46. Типы производства и их связь с организационными структурами.
- Необходимость реструктуризации российских предприятий РГБ в условиях перехода к рынку.

47. Варианты реструктуризации и задачи новых структур.
48. Основные проблемы реструктуризации: собственности, формы хозяйственных взаимоотношений материнской и дочерних фирм, внешняя среда и прогнозирование ее изменений, организационно-правовая форма дочерних фирм, мотивации менеджеров.
49. Эффективность новых организационных форм предприятий РГБ: при горизонтальной интеграции, при вертикальной, при смешанной форме.
50. Основные направления интеграции предприятий РГБ: транспонирование, комбинирование, пересмотр основной стратегии и изменение структуры.
51. Опыт формирования холдинговых компаний в России.
52. Государственные холдинговые компании в России и за рубежом.
53. Холдинговые компании как новые организационные структуры.
54. Финансово-промышленные группы. Основные виды. Закономерности формирования.
55. Федеральный закон о финансово-промышленных группах.
56. Различие между ФПГ и холдинговой компанией.

Практические задания

Задача 1.

Корпорация рассматривает два возможных варианта использования своего предприятия:

1. Осуществлять производственную деятельность.

Данные для анализа. У компании имеется три постоянных клиента. На начало месяца данные клиенты подали заявки на приобретение готовой продукции в объемах, представленных в столбце 2 таблицы. В третьем столбце представлены статистические данные, которые характеризуют вероятность того, что данный клиент не откажется от заказа.

Поставщик	Объем, ед.	Вероятность, %
1	100	75
2	200	50
3	400	75

Цена единицы продукции составляет 200 руб. Переменные издержки составляют – 100 руб./ед. Постоянные – 30 тыс. руб.

2. Передача филиала в аренду.

Данные для анализа. Вырученные от аренды 10 тыс. руб. предприниматель вкладывает равными долями в два высокодоходных, но рискованных проекта. Доходность первого проекта составляет – 140%, второго – 160%. Риск провала обоих проектов составляет (вероятностный риск) 50%.

Определить наиболее ожидаемый доход каждого проекта и риск получения убытков.

Задача 2.

Группа экспертов провела исследование проекта, который заключается в организации нового производства. Было выяснено, что годовая прибыль от реализации проекта составит 500 тыс. руб. Вторая группа экспертов выявила недостатки в экономическом обосновании, представленном первой группой:

1. Не учтено то обстоятельство, что необходимые материалы будут закупаться у поставщика, экономическое положение которого не отличается стабильностью. В связи с этим возможны задержки в поставках, которые осуществляются раз в месяц. Если хотя бы один из двух наименований не будет закуплен к началу месяца, то это повлечет среднемесячные потери в размере 10 тыс. руб.

Типовая структура экзаменационного билета

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

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

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенции
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-5 Организация труда персонала	ПК5.1- Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства деятельности организации	Знает верно и в полном объеме: 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 Умеет верно и в полном объеме: внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	Продвинутый
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-5 Организация труда персонала	ПК5.1- Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства деятельности организации	Знает с незначительными замечаниями: 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	Повышенный

				Умеет с незначительными замечаниями: внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-5 Организация труда персонала	ПК5.1- Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства деятельности организации	Знает на базовом уровне, с ошибками: 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 Умеет на базовом уровне, с ошибками: внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	Базовый
				Не знает на базовом уровне: 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 Не умеет на базовом уровне: внедрять методы рациональной организации труда; разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности	Компетенции не сформированы
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-5 Организация труда персонала	ПК5.1- Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства деятельности 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 корпоративного и государственного управления

АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

**Направленность (профиль) программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Уровень высшего образования Бакалавриат

Краснодар – 2023 г.

1. Цель и задачи дисциплины:

Целью учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент» является формирование прочной теоретической базы для понимания принципов, моделей и механизмов корпоративного управления, а также практических навыков оценки качества корпоративного управления.

Задачи учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент» заключаются в:

- изучении теоретических основ современного представления о корпоративном менеджменте; ознакомлении с анализом проблем и методами корпоративного менеджмента при разработке управленческих решений по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- анализе успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации.

2. Содержание дисциплины:

№ п/п	Наименование разделов / тем дисциплины
	Раздел 1. Концептуальные основы корпоративного менеджмента
1.	Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента и его регулирование в России
2.	Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента
3.	Тема 3. Модели корпоративного менеджмента
4.	Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России
5.	Тема 5. Методы корпоративного управления. Новые концепции корпоративного управления
	Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента
6.	Тема 6. Органы управления в корпорациях
7.	Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах
8.	Тема 8. Стратегическое управление корпорацией
9.	Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации
10.	Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента
11.	Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях
12.	Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения
Трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. / 144 часа	

Форма контроля – экзамен

Разработчик:

Доцент кафедры корпоративного и государственного управления
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, к.э.н. М.Я. Веприкова