

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Петровская Анна Викторовна
Должность: Директор
Дата подписания: 20.09.2024 12:55:39
Уникальный программный ключ:
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1ff10c8e5199

*Приложение 6
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) программы
Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса*



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

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО
Протоколом заседания кафедры
экономики и управления
от 28.03.2019 № 9

Зав. КЭУ, к.э.н., доц. Тамара И.В. Балашова

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.10 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)
«Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»
Прием 2020 год

Уровень высшего образования Бакалавриат
Программа подготовки прикладной бакалавриат

Составитель:
к.э.н., доцент

М.Я. Веприкова

Краснодар
2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	4
3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСОВЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ	8
6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	12
7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИИ, УМЕНИИ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ.....	12
1. Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля	
2. Комплект тестов (тестовых заданий)	
3. Тематика эссе	
4. Тематика рефератов	
5. Тематика докладов	
6. Темы дискуссий	
7. Вопросы для собеседования	
8. Тематика анализа деловых ситуаций на основа кейс-метода	
9. Тематика контрольных работ для очной формы обучения	
10. Тематика контрольных работ для заочной формы обучения	
11. Перечень вопросов к зачету	
12. Перечень заданий к зачету	
13. Перечень вопросов к экзамену	
14. Перечень заданий к экзамену	
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)	

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Корпоративный менеджмент» является неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленности программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств входят в состав ОПОП ВО, представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения студентов установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе практики.

Фонд оценочных средств используется при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин «Теория организации», «Теория менеджмента».

Виды оценочных средств по учебной практике «Корпоративный менеджмент» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Целью ФОС является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи ФОС по дисциплине:

-управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО (ВПО) по соответствующему направлению подготовки;

-управление достижением целей реализации образовательных программ, определенных в виде набора общекультурных (ОК), общепрофессиональных (ОПК), профессиональных (ПК) компетенций выпускников, указанных в ФГОС ВО (ВПО);

-оценка достижений студентов в процессе изучения дисциплины или прохождения практики;

-обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс

3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Изучение учебной дисциплины «Корпоративный менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций:

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

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

Основными этапами формирования данных компетенций при изучении дисциплины являются последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебной дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций обучающимися.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1):

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)	
	ПК-12	ПК-13
курс 4, семестр 8		
Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА		
Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса	+	+
Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе	+	+
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	+	+

Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России		
Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса		
курс 4, семестр 8		
Раздел 2. ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА		
Тема 6. Органы управления в корпорациях РГБ	+	+
Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	+	+
Тема 8. Стратегическое управление корпорацией в ресторанно-гостиничном бизнесе.	+	+
Тема 9. Принятие управленческих решений в в корпорации ресторанно-гостиничного бизнеса	+	+
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента РГБ	+	+
Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях РГБ	+	+
Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения.	+	+

4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Оценочные средства по учебной дисциплине «Корпоративный менеджмент» включают контрольные материалы входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2):

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы дисциплины	Формируемые компетенции (код)	Оценочные средства		
		Тестовые задания, кол-во	Другие оценочные средства	
			Вид	Кол-во (комплект)
Входной контроль				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающихся	ПК-12; ПК-13	20	Компьютерные тесты	1
Текущий контроль				
4 курс 7 семестр				
Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА				
Тема 1. Понятие	ПК-12; ПК-13	-	Тематика эссе;	1

корпоративного менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса			Тематика рефератов; Тематика анализа деловых ситуации на основе кейс-метода Тематика собеседований; Тематика дискуссий	1 1 1 1
Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика анализа деловых ситуации на основе кейс-метода Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тест	1 1 1 1 1 1
Тема 3. Модели корпоративного менеджмента	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика анализа деловых ситуации на основе кейс-метода Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тест	1 1 1 1 1 1
Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика анализа деловых ситуации на основе кейс-метода Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тест Контрольная работа № 1	1 1 1 1 1 1 1
Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика докладов; Тематика рефератов; Тематика анализа деловых ситуации на основе кейс-метода Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тест	1 1 1 1 1 1 1

4 курс 8 семестр				
Раздел 2. Формы и механизмы корпоративного менеджмента				
Тема 6. Органы управления в корпорациях РГБ	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тематика анализа деловых ситуации на основе кейс-метода Тест	1 1 1 1 1 1
Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах.	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий Тест	1 1 1 1 1
Тема 8. Стратегическое управление корпорацией в ресторанно-гостиничном бизнесе.	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе; Тематика рефератов; Тематика вопросов к собеседований; Тематика дискуссий; Тест	1 1 1 1 1
Тема 9. Принятие управленческих решений в в корпорации ресторанно-гостиничного бизнеса	ПК-12; ПК-13	20	Тематика дискуссий; Тематика рефератов; Тест Контрольная работа № 2	1 1 1 1
Тема 10. Целеполагание, мотивация и стимулирование в системе корпоративного менеджмента РГБ	ПК-12; ПК-13	20	Тематика эссе, Тематика дискуссий Тематика докладов; Тест	1 1 1 1
Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях РГБ	ПК-12; ПК-13	-	Тематика эссе Тематика дискуссий Тематика собеседований	1 1 1 1
Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения.	ПК-12; ПК-13	20	Тематика рефератов Тест	1 1
Промежуточная аттестация	ПК-12; ПК-13			

Зачет	ПК-12; ПК-13	-	Вопросы к зачету Практические задания к зачету	1 1
Экзамен	ПК-12; ПК-13	-	Вопросы к экзамену Практические задания к экзамену	1 1
Всего	ПК-12; ПК-13	220	8	65

5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, СИСТЕМЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль форсированности компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов учебной дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания представлены в таблице 3:

Таблица 3

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично» «зачтено»	ПК-12	Знает верно и в полном объеме: системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса Умеет верно и в полном объеме: организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса

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

			бизнеса
		ПК-13	<p>Знает с незначительными замечаниями: основы моделирования и реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предприятий РГБ</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владеет навыками с незначительными замечаниями: методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно» «зачтено»	ПК-12	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: системы сбора необходимой информации используемую для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: организовывать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Владеет на базовом уровне, с ошибками: навыками организации и поддержки связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на эффективное корпоративное управление предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
		ПК-13	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: основы моделирования и реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предприятий РГБ</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</p>

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

			<p>управленческих решений при управлении корпорацией; правила моделирования бизнес-процессов и методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p>Не владеет на базовом уровне: методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; навыками моделирования бизнес-процессов и умением использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
--	--	--	--

Оценки «Не зачтено», «Неудовлетворительно» ставятся также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонды оценочных средств сформированы на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещены фонды оценочных средств: для подготовки к семинарским, выполнению самостоятельной работы, вопросы к зачетам, экзаменам, варианты тестовых заданий и т. п.

6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Текущий контроль

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса.

(Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 1-14)

Промежуточная аттестация

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенции в рамках изучаемой дисциплины.

(Вопросы и практические задания к экзамену представлены в Приложении 11-14)

ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЯ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знания, умения, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенции в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся - текущая аттестация - проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня освоения обучающимися знания, формирования умения и навыков, своевременного

выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаниями и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенции.

Процедура оценивания знания, умения и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условия сопоставимости результатов оценивания.

5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию - поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.

6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знания, практических умения и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства по дисциплине	Методы оценки результатов
1. Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовое задание (Приложение 1, входной контроль), приложение 2)	Экспертный, электронный
2. Эссе	Средство, позволяющее оценить умение студента письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе (Приложение 3)	экспертный
3. Реферат	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомление со структурой и оформлением реферата	Тематика рефератов (Приложение 4)	экспертный
4. Доклад	Средство, позволяющее оценить умение	Тематика	экспертный

	обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	докладов(Приложение 5)	
5. Тематика вопросов для дискуссии	Процесс обсуждения спорных вопросов, проблем и оценка умения студентов аргументировать собственную точку зрения	Тематика вопросов для собеседования (Приложение 6)	экспертный
6. Вопросы для собеседования	Процесс обсуждения спорных вопросов, проблем и оценка умения студентов аргументировать собственную точку зрения	Тематика вопросов для дискуссии (Приложение 7)	экспертный
7. Тематика анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение излагать и аргументировать собственную точку зрения	Тематика вопросов для дискуссии (Приложение 8)	экспертный
6. Контрольная работа	Изучение конспекта лекций, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.	(Приложение 9,10)	экспертный
Зачет	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента по выполнению расчетно-аналитических, усвоения учебного материала дисциплины в ходе практических, семинарских занятий, самостоятельной работы, прохождения учебной и производственной практики и выполнения в процессе практик всех учебных заданий в соответствии с утвержденной программой	Вопросы и практические задания к зачету (Приложение 11-12)	экспертный
7. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента в письменной или устной форме по всем темам, разделам изученной дисциплины	Вопросы и практические задания к экзамену (Приложение 13-14)	экспертный

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
Кафедра экономики и управления

**Комплект тестов (тестовых заданий) для входного контроля
уровня подготовки обучающихся**

1. Задание

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

- А демократичная культура
- Б авторитарная культура
- В корпоративная культура
- Г социальная культура
- Д политическая культура

2. Задание

2. Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является:

- А приватизация
- Б создание крупных интегрированных корпораций
- В малых предприятий
- Г частных предприятий

3. Задание

3. Проблема организации эффективного корпоративного управления обусловлена в основном двумя причинами:

- А появлением большого количества акционерных обществ
- Б развитием малого бизнеса
- В созданием в стране условий для интеграции предприятий
- Г развитием частного предпринимательства

4. Задание

4. Понятийный аппарат корпоративного управления включает:

- А сущность управления
- Б цели управления
- В задачи управления
- Г функции управления по менеджменту

5. Задание

5.К принципам корпоративного управления относятся

А использование человеческого потенциала

Б координация

В централизация

Г демократизация

6. Задание

6. Что такое организация:

а) обеспечение баланса ресурсов в процессе получения продукта;

б) взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт или услугу;

в) распределение полученных ресурсов;

г) обеспечение деятельности подразделений для достижения цели;

д) выработка управляющего воздействия.

7. Задание

7. В чем заключается роль менеджмента в организации:

а) в мобилизации и обеспечении баланса ресурсов организации;

б) в определении целей организации;

в) в планировании деятельности организации;

г) в обеспечении подбора персонала.

8. Задание

8. В чем заключается существо свойства эмерджентности сложных систем:

а) зависимость структуры системы от ее цели;

б) в совпадении целей организации с целями ее подразделений;

в) несводимость свойств целого к свойствам отдельных элементов;

г) в согласованности частных и общих задач;

д) в объединении ресурсов малых систем.

9. Задание

9. Что составляет основу организационной структуры:

а) совокупность обособленных, но связанных видов деятельности, направленных на достижение целей организации;

б) экономический потенциал организации;

в) организационная культура;

г) информационные связи;

д) финансовые отношения.

10. Задание

10. Менеджмент - это:

а) процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей;

- б) область деятельности, которая сочетает искусство и науку и демонстрирует растущий профессионализм;
- в) искусство получения результатов работы, сделанной посредством других;
- г) наука.

11. Задание

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

12. Задание

12. Свойство эмерджентности системы означает:
- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
 - б) способность системы видоизменяться;
 - в) возникновение у системы принципиально нового качества;
 - г) целенаправленность системы.

13. Задание

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

14. Задание

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

15. Задание

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

16. Задание

16. Побуждение к действию для достижения целей – это функция:
- а) мотивации;
 - б) организации;
 - в) координации;
 - г) контроля.

17. Задание

17. Основными свойствами социальной организации являются:

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

18. Задание

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

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

19. Задание

19. Для хозяйственной организации характерно:

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

распорядком.

20. Задание

20. Примером социальной организации может быть:

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

Тестирование – 0,5 балла

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

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

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

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

тестовых заданий

Составитель:  М.Я. Веприкова

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
Кафедра экономики и управления

Комплект тестов (тестовых заданий) по дисциплине «Корпоративный менеджмент»
Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА
Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе

Тест:

1. Задание

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

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

2. Задание

Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является:

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

3. Задание

Проблема организации эффективного корпоративного управления обусловлена в основном двумя причинами:

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

4. Задание

Понятийный аппарат корпоративного управления включает:

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

5. Задание

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

6. Задание

Что такое корпорация в российской практике?

- 1) совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели;
- 2) является юридическим лицом
- 3) объединенная группа лиц одного класса, страты
- 4) отсутствует как форма в российском законодательстве
- 5) форма организационной предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму
- 6) все ответы верны

7. Задание

В средние века корпорации существовали в форме:

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

8. Задание

В своем развитии корпорации проходят ... стадии

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

9. Задание

К принципам корпоративного управления относятся

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

10. Задание

Правовой характер корпоративных норм определяется их связью с

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

11. Задание

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

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

12. Задание

Одной из реальностей экономических преобразований в России постсоветского периода является:

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

13. Задание

Проблема организации эффективного корпоративного управления обусловлена в основном двумя причинами:

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

14. Задание

Понятийный аппарат корпоративного управления включает:

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

15. Задание

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

16. Задание

Корпорации в зависимости от целей делятся на

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

17. Задание

Как достигается баланс интересов между участниками общественных отношений?

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

18. Задание

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

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

19. Задание

К источникам корпоративного права относятся

- 1) корпоративные деловые обыкновения

- 2) корпоративные обычаи
- 3) корпоративные прецеденты

20. Задание

к обязательным реквизитам корпоративного нормативного акта относятся:

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

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

1. Задание

Что такое корпорация в российской практике?

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

2. Задание

В средние века корпорации существовали в форме:

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

3. Задание

В своем развитии корпорации проходят ... стадии

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

4. Задание

К принципам корпоративного управления относятся

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

5. Задание

Правовой характер корпоративных норм определяется их связью с

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

6. Виды памяти, связанной с профессиональной деятельностью менеджера:

Двигательная и эмоциональная
 Непроизвольная
 Индивидуальная и коллективная
 Специфическая и неспецифическая
 Произвольная

7. Умение выполнять неприятные дела
 Определять затраты времени для выполнения определенных задач
 Эффективная работа с информацией
 Учитывать в рабочих планах колебания уровня работоспособности

8. Принципы рационализации рабочего времени руководителя:
 Использовать делегирование полномочий
 Определять затраты времени для выполнения определенных задач
 Корректировка общения с окружающими
 Эффективная работа с информацией

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

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

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

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

11. Симптомы личностного выгорания:
 Физические
 Поведенческие
 Психологические
 Потеря творческого потенциала
 Реакция на скуку

12. Сущность концепции Ф. Тейлора заключается:
 В проведении экспериментов
 В установлении рабочему научно обоснованного дневного задания
 В создании системы научной организации труда
 В разделении функций по производству и по управлению
 В привлечении рабочих к управлению

13. Назовите основные научные подходы школы науки управления:
 Ситуационный подход;

Эмпирический подход;
 Системный подход;
 Подход с позиции социотехнических систем;
 С точки зрения основных школ в управлении;
 Процессный подход.

14. Вклад школы человеческих отношений и поведенческих наук в развитие организационно-управленческой мысли заключается в :
 Применении приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности
 Применении наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом
 Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке моделей
 Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря применению моделей

15. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления:
 Вертикальными связями
 Горизонтальными связями
 Связями координации и кооперации
 Связями подчиненности и ответственности
 Функциональными связями
 Линейными связями

Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России

1. Задание

Корпорации в зависимости от целей делятся на

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

2. Задание

Как достигается баланс интересов между участниками общественных отношений?

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

3. Задание

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

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

4. Задание

К источникам корпоративного права относятся

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

5. Задание

к обязательным реквизитам корпоративного нормативного акта относятся:

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

6. Задание

Обычно для контроля над крупной промышленной корпорацией достаточно обладать

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

7. Задание

Группы взаимосвязанных по капиталу предприятий, включающие специализированные финансовые группы

- 1) финансово-экономические группы
- 2) финансово-политические группы
- 3) финансово-промышленные группы
- 4) финансовые группы
- 5) все варианты верны

8. Задание

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

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

9. Задание

Какой информации о компаниях не хватает современным инвесторам?

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

Информации и стратегии компании и возможных рисках

10. Задание

Какие факторы должны влиять на определение размера дивидендов компании?

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

11. Критерии и показатели результативности организационных изменений:

Должны быть разработаны командой проекта изменений

Должны предложить консультанты

Нужно найти в литературе

Должны быть разработаны руководителем проекта

12. Методы оценки результативности проекта изменений:

Носят объективный характер

Носят смешанный характер

Носят субъективный характер

Носят локальный характер

13. Классификация менеджмента по виду привлекаемых ресурсов :

Информационный

Материально-технический

Менеджмент персонала

Финансовый

Природный

14. Какие функции обеспечивают взаимосвязь и взаимодействие между элементами системы

управления организацией?

Коммуникационные

Организация

Планирование

Финансирование

15. При принятии управленческих решений используют подходы:

Интуитивный

На основе опыта

Рациональный

Оперативный

16. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента:

Директивные показатели

Планы

Экономические рычаги воздействия

Психологические рычаги воздействия

17. Что характеризует организационную структуру управления?

Звенья управления

Тип руководства

Уровни управления

Тип ресурсов

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

Демократическая

Авторитарная

Индивидуалистская

Коллективистская

Сильная

Слабая

19. К основным составляющим имиджа менеджера относят:

Выражать мысли

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

20. Личность обладает:
 Мышлением Способностями
 Нравственной чистотой и духовным богатством
 Способностями
 Вниманием и памятью
 Харизмой и умением мыслить абстрактно

Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

1. Задание

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

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

2. Задание

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

- 1) «акционерная» корпоративная культура;
- 2) «предпринимательская» культура;
- 3) «культура участия»;
- 4) «феодалная» культура корпорации;
- 5) «инвесторская» культура корпорации

3. Задание

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

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

4. Задание

К функциям корпоративного управления относятся:

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

5. Задание

Управление корпорацией представляет собой сложную систему, включающую
 а) многоуровневую разветвленную структуру управления

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

6. Задание

Характерной чертой механизма управления корпорации является

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

7. Задание

Корпоративное управление - это управление:

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

8. Задание

Основной вид отношений корпоративного управления:- это:

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

9. Задание

Важный вид отношений корпоративного управления:

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

10. Задание

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

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

10. Тектология Богданова исследует:

- а) состав и содержание организационной деятельности;
- б) действие социологических законов в организации;

- в) всеобщие организационные основы;
- г) особенности социальных организаций;
- д) методы принятия управленческих решений.

11. Свойство эмерджентности системы означает:

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

12. Свойство коммуникативности системы означает:

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

13. Функцией системы называется:

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

14. Целью системы называется:

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

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

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

16. Основными свойствами социальной организации являются:

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

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

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

18. Для хозяйственной организации характерно:

- а) задание общих целей извне организации;
- б) выработка общих целей внутри организации;
- в) жесткое разделение труда, основанное на принципе назначения;

- г) ролевое распределение функций;
- д) спонтанное формирование системы управления;
- е) четкая структура системы управления, поддерживаемая административным распорядком.

19. Примером социальной организации может быть:

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

20. Основным элементом социальной организации – это:

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

Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах

1. Задание

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

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

2. Задание

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

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

3. Задание

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

- 1) Вовлечение
- 2) Наблюдение
- 3) Сотрудничество
- 4) Защита

4. Задание

Акционеры могут оспаривать права, предоставленные им нормами корпоративного права:

- 1) Право на голос
- 2) Право на отчуждении акции
- 3) Право на получение дивидендов

5. Задание

Основные особенности и тенденции, проявившиеся в организации управления акционерными обществами

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

6. Задание

Основными функциями ревизионной комиссии являются

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

7. Задание

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

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

8. Задание

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

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

9. Задание

Управляющая организация выполняет функции

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

10. Задание

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

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

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

- а) организация

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

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

13. По критерию собственности организации бывают:

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

14. Под организационной структурой управления понимается:

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

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

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

16. Под внешней средой организации понимается:

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

17. Статическое состояние организации подразумевает:

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

18. Принципы организационной статистики определяют:

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

19. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;

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

20. Формой динамического существования организации является:

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

Тема 8. Стратегическое управление корпорацией в ресторанно-гостиничном бизнесе.

1. Задание

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

- 1) стратегия «лидерство в цене
- 2) стратегия дифференциации
- 3) стратегия интеграции
- 4) стратегия фокусирования

2. Задание

Исходным процессом стратегического управления является:

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

3. Задание

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

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

4. Задание

Характерные особенности стратегических решений:

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

5. Задание

Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента:

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

6. Задание

Виды корпоративной стратегии диверсификации

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

7. Задание

Стратегии, образующие «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании

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

8. Задание

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

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

9. Задание

Факторы, формирующие стратегию

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

10. Задание

Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?

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

3. Третья фаза развития организации характеризуется такой главной целью:

Кратковременная прибыль

Ускоренный рост

Обеспечение оживления по всем функциям

Систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа

11. Способность организационной системы к совершенствованию определяется:

Статичной системой делопроизводства

Сокращением объема продаж продукции
 Реакцией на внешние и внутренние воздействия
 Краткосрочными прогнозами сбыта продукции

12. Неформальная организационная структура характеризуется:
 Разработкой стратегии социального развития
 Объемом валовой продукции
 Результатом хозяйственной деятельности
 Централизацией управления

13. Методика исследования организационной системы включает:
 Данные о материальных ресурсах
 Сведения о незавершенном производстве
 Оценку финансового положения предприятия
 Теоретические сведения

14. Этапами исследования организационной системы являются:
 Разработка технологических карт производства продукции
 Сбор необходимой информации
 Анализ управления технологическими линиями
 Разработка руководств по производству и сбыту продукции

15. Разработка организационных процедур для управленческих решений включает:
 Анализ сведений о работах, выполняемых в каждом подразделении
 Анализ системы управления подразделениями
 Составление схемы организационной процедуры
 Анализ информации, циркулирующей в каждом подразделении

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

17. В «Алмаз» Левитта входит:
 Описание основных этапов проведения изменений
 Взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области
 на необходимость сопутствующих изменений в других областях
 Описание, текущего состояния и основных направлений изменений
 Описание факторов, поддерживающие и сдерживающие изменения.

18. Проведение изменений в организации требует:
 Желание руководства
 Наличие проблем
 Наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства
 Отсутствие сопротивления изменениям

19. Диагностика-это:
 Анализ производственной деятельности;
 Анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации;
 Анализ кадрового состава;
 Анализ финансового состояния.

20. В модель Надлера – Ташмена входит:

Описание текущего состояния и основных направлений изменений
 Описание основных этапов проведения изменений
 Описание факторов, поддерживающих и сдерживающих изменения;
 Взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях.

Тема 9. Принятие управленческих решений в корпорации ресторано-гостиничного бизнеса

1. Задание

Виды корпоративной стратегии диверсификации

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

2. Задание

Стратегии, образующие «стратегическую пирамиду» крупной диверсифицированной компании

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

3. Задание

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

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

4. Задание

Факторы, формирующие стратегию

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

5. Задание

Что относится к основным функциям стратегического планирования и управления?

- 1) определение круга задач, ориентиров, проблем стратегического планирования; формирование целей; оценка производств; определение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера

- 2) расширение или сокращение диапазона изделий; основное расширение или сокращение производственных мощностей
- 3) распределение по новым изделиям или областям рынка; гарантирование поставок сырья на долгосрочный период; приобретение основных навыков и ресурсов

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

В обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов

Разработке формализованных математических, графических

Разработке графо-аналитических моделей распределения полномочий и ответственности в организации

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

16. Проектирование организаций подразумевает:

Процесс создания прообраза будущей организации

Подбор персонала для создаваемой организации

Проектирование служебных помещений организации

Проектирование функциональных подразделений

7. Экспертно-аналитический метод заключается:

Использование уже имеющегося опыта проектирования аналогичных организаций, аналогичных систем

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

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

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

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

Экспертно-аналитический метод

Метод моделирования

Метод структуризации целей

Метод аналогий

9. Экспертно-аналитический метод проектирования можно отнести:

К любому типу организаций;

Только для организаций торговли.

Только для организаций общественного питания.

Только для организаций ресторанно-гостиничного типа

10. Нормативная стратегия организационных изменений используется:

При необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

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

При решении технических проблем

В кризисных ситуациях, жестких условия
 При необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

11. Переговорная стратегия организационных изменений используется:
 При необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении

При решении технических проблем

При необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении

В кризисных ситуациях, жестких условиях

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

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

13. В сфере управления организационной деятельностью используют:

Связь людей со средствами производства и между собой

Математические методы, моделирующие производственный процесс

Приемы логико-семантического анализа

Анализ функционирования технологических линий

14. При проектировании систем на основе анализа организационных связей используют:

Методы типового проектирования

Формирование дерева функций системы

Методы организационно-исследовательской деятельности

Прикладные функции, связанные с выполнением основных целей системы

15. Среди организационных систем выделяют:

Системы управленческого уровня

Системы планирования производственно-хозяйственной деятельности

Системы анализа экономической деятельности

Системы производственной инфраструктуры

16. Среди организационных модулей различают:

Комплексные организационные модули

Модули технологических процедур

Диагностические модули

Модули управления производственным процессом

17. На этапе предпроектного обследования осуществляется:

Конструкторская подготовка производства;

Организация управления производством;

Разработка методического и нормативного обеспечения;

Расчет экономического эффекта.

18. Этап техническое проектирования включает:

Определение объекта и цели проектирования
 Разработку организационных решений по основным направлениям проектирования
 Разработку плана выполнения работ
 Разработку методического и нормативного обеспечения

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

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

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

1. Основные особенности и тенденции, проявившиеся в организации управления акционерными обществами

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

2. Основными функциями ревизионной комиссии являются

- 5) подтверждение достоверности данных, содержащихся в годовом отчете общества и в годовой бухгалтерской отчетности
- 6) осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании
- 7) выбор внешнего аудитора
- 8) обеспечение эффективности всей системы внутреннего контроля в компании

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

- 4) да
- 5) нет
- 6) нет, это законом запрещено

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

- 5) совета директоров
- 6) внешних инвесторов
- 7) общего собрания акционеров
- 8) трудового коллектива

5. Управляющая организация выполняет функции

- 4) совета директоров
- 5) единоличного исполнительного органа
- 6) коллегиального исполнительного органа

6. К основным методам снижения сопротивления изменениям в организации относятся:
 Материальное и моральное стимулирование
 Информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение
 Издание приказов, распоряжений
 Увольнение, понижение по должности

7. Основные уровни сопротивления изменениям в организации:
 Высший, средний, низовой
 Сильный, слабый
 Явный, неявный
 Индивидуальный, групповой, системный

8. Чем вызвано сопротивление изменениям в организации:
 Вызывается субъективными причинами
 Свойственно консерваторам и колеблющимся
 Результат плохого менеджмента
 Всегда сопутствует любым изменениям
 Выражает негативное отношение подчиненных к руководителю

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

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

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

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

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

14. Жизненный цикл организации представляет собой:
 Период стабильного и эффективного функционирования организации

Период от момента образования до ликвидации организации
 Период роста потенциала организации
 Период развития организации

15. Процесс организационного проектирования включает в себя следующие стадии:

Предпроектная;
 Проектная
 Техническое проектирование
 Экономическое обоснование
 Рабочее проектирование
 Подготовка технического задания
 Разработка проектной документации
 Основной метод исследования, используемый научной школой управления — ...
 построение математической модели
 анализ накопленного опыта
 опросы
 хронометраж

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

Однотипна

17. Различия между национальными системами управления определяют:

религия
 закон
 традиция
 менталитет

18. Основной метод исследования, используемый школой человеческих отношений:

анализ накопленного опыта
 построение математической модели
 хронометраж
 опросы

19. Функциональный руководитель:

имеет право принимать окончательные решения
 помогает линейному руководителю принимать качественные решения
 не имеет права подписывать документы
 отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы

20. Число уровней иерархии в системе управления определяется по:

Штатному расписанию
 Линейным руководителям
 Коэффициенту управляемости
 Функциональным руководителям

Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения

1. Характерной чертой механизма управления корпорации является

а) зависимость роли акционера (физического или юридического лица, государства) в
 воздействии на принимаемые управленческие решения от количества приобретенных
 акций

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

2. Корпоративное управление - это управление:

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

3. Основной вид отношений корпоративного управления:- это:

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

4. Важный вид отношений корпоративного управления:

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

5. основополагающим принципом теории корпоративного управления в системном подходе к пониманию сущности корпоративного управления является принцип:

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

6. Цель организации – это ...

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

7. Основой стратегического менеджмента является:

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

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

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

9. Основным содержанием долгосрочных планов предприятия является определение:

Бюджета

Механизмов деятельности
 Политики
 Целей и стратегии

10. Миссия – это:

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

11. Основное содержание стратегического менеджмента составляет:

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

12. Основой концепции стратегического менеджмента является:

Оперативное управление
 Управление инновациями
 Управление проектами
 Долгосрочное управление

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

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

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

Приемлемость
 Измеримость
 Определенность во времени, сроках достижения
 Достижимость
 Гибкость

15. Правовое регулирование корпораций подразделяется на:

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

16. Корпоративная норма — это:

а) составная единица корпоративного права
 б) только социальная норма
 в) только внутриорганизационная норма

17. Корпоративные нормы носят по отношению к законодательным нормам:

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

18. Корпоративный конфликт — это:

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

19. По критериям выделяют корпоративные конфликты:

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

20. Внешний корпоративный конфликт — это:

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

Тестирование – 0,5 балла

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

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

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

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



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

Кафедра экономики и управления
Тематика эссе

по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

***Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА***

Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента

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

Тема 3. Модели корпоративного менеджмента

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

Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России

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

Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

Тема 6. Органы управления в корпорациях

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

Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах

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

Тема 8. Стратегическое управление корпорацией в ресторанно-гостиничном бизнесе.

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

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

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

Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях РГБ

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

Критерии оценки:Эссе – 0,5 балла

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

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

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

Составитель:  М.Я. Веприкова

(подпись)

Приложение 4



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

Кафедра экономики и управления
Тематика рефератов
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

Тема 9. Принятие управленческих решений в в корпорации ресторанно-гостиничного бизнеса

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

Критерии оценки:

Реферат – 0,5 балла

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

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

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

Составитель:  М.Я. Веприкова

(подпись)

Приложение 5



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

Кафедра экономики и управления
Тематика докладов
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

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

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.

Тема 12. Корпоративные конфликты. Недружественные поглощения

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

Критерии оценки:

Реферат – 0,5 балла

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

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

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

Составитель: _____ М.Я. Веприкова

(подпись)

Приложение 6

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
Кафедра экономики и управления
Практические занятия в активных и интерактивных формах по дисциплине

**Тематика вопросов для дискуссии
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»**

**Раздел 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента на предприятиях ресторанно-
гостиничного бизнеса**

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

Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента

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

Тема 3. Модели корпоративного менеджмента

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

Тема 4. Корпоративная собственность и корпорации в России

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

**Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях
ресторанно-гостиничного бизнеса**

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

Раздел 2. ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Тема 6. Органы управления в корпорациях РГБ

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

Тема 7. Корпоративный менеджмент в акционерных обществах

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

Тема 8. Стратегическое управление корпорацией в ресторанно-гостиничном бизнесе.

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

Тема 9. Принятие управленческих решений в в корпорации ресторанно-гостиничного бизнеса

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

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

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

Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях РГБ

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

Критерии оценки:

0,5 балла – ведение дискуссии в рамках объявленной темы; видение сути проблемы; точная, чёткая формулировка аргументов и контраргументов, умение отделить факты от субъективных мнений, использование примеров, подтверждающих позицию сторон; соответствие аргументов выдвинутому тезису, соответствие контраргументов высказанным аргументам; толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, отказ от стереотипов, разжигающих рознь и неприязнь; отсутствие речевых и грамматических ошибок, отсутствие сленга, разговорных и просторечных оборотов; эмоциональность и выразительность речи

0,3 балла – отклонение от темы дискуссии по причине отсутствия видения сути проблемы; допущены логические ошибки в предъявлении некоторых аргументов или контраргументов или преобладают субъективные доводы над логической аргументацией или не использованы примеры, подтверждающие позицию стороны; соответствие аргументов выдвинутому тезису, соответствие большинства контраргументов высказанным аргументам; толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, но перебивание оппонентов, неумение выслушать мнение оппонента до конца; допущены разговорные или просторечные обороты при отсутствии речевых и грамматических ошибок или допущены речевые и грамматические ошибки при отсутствии разговорных и просторечных оборотов; эмоциональность и выразительность речи

0,2 балла - намеренная подмена темы дискуссии по причине неспособности вести дискуссию в рамках предложенной проблемы; ошибки в предъявлении аргументов и контраргументов, связанные с нарушением законов логики, неумение отделить факты от субъективных мнений; несоответствие некоторых аргументов выдвинутому тезису или несоответствие некоторых контраргументов высказанным аргументам; проявление личностной предвзятости к некоторым оппонентам, неумение выслушать мнение оппонента до конца; допущены разговорные или просторечные обороты, речевые и грамматические ошибки или отсутствует эмоциональность и выразительность речи

0 баллов – перескакивание с темы на тему; отсутствие понимания темы дискуссии; повторное утверждение предмета спора вместо его доказательства или отсутствие фактических доказательств или приведение вместо доказательств субъективных мнений; Отсутствие всякой связи между тезисом, аргументами и контраргументами; прямое игнорирование мнения других участников дискуссии, нападки на оппонентов, препятствие в проведении дискуссии, срыв дискуссии; Небрежное речевое поведение: наличие речевых ошибок, излишнее использование сленга, разговорных и просторечных оборотов; монотонная (или излишне эмоциональная) речь. Качество речи препятствует пониманию высказываемой мысли.

Составитель: _____ М.Я. Веприкова
(подпись)

Приложение 7

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
Кафедра экономики и управления

Вопросы для собеседования по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

Тема 2. «Теоретические основы корпоративного менеджмента»

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

Тема 3 «Модели корпоративного менеджмента»

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

Тема 4 «Корпоративная собственность и корпорации в России»

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

Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

Тема 6. Органы управления в корпорациях РГБ

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

Тема 7 «Корпоративный менеджмент в акционерных обществах»

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

Тема 8. Стратегическое управление корпорацией в ресторанно-гостиничном бизнесе.

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

Тема 11. Формирование корпоративной культуры в компаниях РГБ

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

Собеседование – 0,5 балла

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

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

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

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

Составитель:  М.Я. Веприкова

Приложение 8

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
Кафедра экономики и управления

**Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
 по дисциплине «Корпоративный менеджмент»**

Тема 1. Понятие корпоративного менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

- 1) получения доходов;
- 2) принятия на себя рисков и возможности их диверсификации;
- 3) направлений и стратегии развития компании;
- 4) взаимодействия с другими участниками и возможности оказывать на них влияние;
- 5) приращения капитала;
- 6) обеспечения корпоративной безопасности.

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

Тема 2. Теоретические основы корпоративного менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе

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

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

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

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

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

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

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

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

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при покупке того или иного актива, часто имеет смысл доказать свою лояльность и продемонстрировать высокую степень социальной ответственности. В

противном случае можно натолкнуться вначале на противодействие профсоюзов, а как следствие — и властей того государства, где хочет осесть бизнес. Нагнетать напряжение у себя в стране ради инвестора из России в Европе никто не будет

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

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

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

Вопросы и задания:

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

Тема 3. Модели корпоративного менеджмента

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

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции корпорации. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Было подчеркнуто, что реализация данных мероприятий сопровождается высоким дефицитом финансовых средств.

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

Тема 4 «Корпоративная собственность и корпорации в России»

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

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

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

Тема 5. Методы корпоративного управления менеджмента на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

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

Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Раздел 2. ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Тема 6. Органы управления в корпорациях РГБ**Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание) тема 10: «Модель принятия решения»**

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

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

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

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

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

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

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

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

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

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

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

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

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

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

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

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

Критерии оценки:

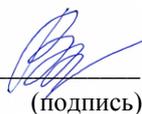
1 балл - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

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

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

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

Составитель: _____



М.Я. Веприкова

(подпись)

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
Кафедра экономики и управления
Комплект заданий для выполнения контрольной работы
студентами очной формы обучения
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

Контрольная работа 1(1-2)

Вариант 1

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

Анализ деловой ситуации – кейс-задание :

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

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

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

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

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

Имидж компании:

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

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

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

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

Вопросы и задания:

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

Вариант 2

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

6. Анализ деловой ситуации – кейс-задание :

Кейс № 1. Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

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

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

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

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

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

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

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

Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.

Вопросы:

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

Контрольная работа 2(1-2)

Вариант 1

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

Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»

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

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

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

Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании соответственно перейдут к

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

Имидж компании:

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

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

Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве

автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.

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

Вопросы и задания:

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

Вариант 2

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

Анализ деловой ситуации – кейс-задание :

Кейс № 1. Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Контрольная работа (текущий контроль) – 4 балла

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

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

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

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

Составитель:


(подпись)

М.Я. Веприкова

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
Кафедра экономики и управления

**Комплект заданий для выполнения контрольной работы
студентами заочной формы обучения
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»
Темы контрольных работ**

Перечень теоретических вопросов и практических заданий разработан с учетом требований государственного образовательного стандарта по дисциплине «Корпоративный менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» для бакалавров заочной формы обучения, по направлению 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса».

Контрольная работа должна состоять из двух частей:

1. Теоретическая (ответы на два вопроса).
2. Практическая (решение задачи).

Содержание ответов в теоретической части должно полностью раскрывать вопросы, представленные в методических указаниях.

В результате выполнения практического задания выполняется на разбор управленческой ситуации.

Работа может быть выполнена как в рукописном, так и в печатном виде. Текст должен быть написан на одной стороне листа с интервалом между строчками 10 мм (для рукописной работы) или 1,5 интервала и шрифтом 14 (для машинописной работы). Поля: слева страницы - 30 мм, справа - 15 мм, сверху и снизу - 20 мм. Бумага используется формата А4 (210x297 мм).

Общий объем контрольной работы должен составлять не менее 10 страниц машинописного текста, нумерация страниц начинается с титульного листа. Контрольная работа по структуре должна состоять из введения, содержательной части, заключения, практического задания и списка литературы, которые отражаются в плане работы.

Введение является обязательным и отражает значимость дисциплины для будущих менеджеров, изучения дисциплины в целом, а также актуальность выбранной темы.

Содержательная часть подразделяется на отдельные разделы (не более трех), выделение которых помогает структурировать излагаемый материал.

В тексте работы каждый раздел желательно выделять. Рисунки (схемы, графики) и таблицы должны иметь сквозную нумерацию. Номер и название таблицы обозначается вверху таблицы, номер и название рисунка - внизу. При выполнении работы необходимо привести практические примеры по рассматриваемой проблеме.

В заключении необходимо кратко подвести итог рассмотренным вопросам и сформулировать возможные рекомендации.

В практическом задании необходимо отразить самостоятельное выполнение работы и понимание теоретического материала.

На использованные при выполнении работы литературные источники и периодические издания необходимо делать в тексте работы ссылки, указывая их порядковые номера в списке литературы, который является неотъемлемой частью работы и составляется в алфавитном порядке.

На титульном листе указывается Министерство, агентство, университет, факультет, кафедра, название предмета, тема; фамилия, имя, отчество студента, курс, группа; должность, фамилия, имя, отчество преподавателя; город и год выполнения работы.

Определить вариант выполнения необходимо с помощью таблицы.

Первая буква фамилии	№ варианта	№№ теоретических вопросов	№ практического вопроса	Первая буква фамилии	№ варианта	№№ теоретических вопросов	№ практического вопроса
А	1	1, 29	1	П	15	15, 43	2
Б	2	2, 30	2	Р	16	16, 44	3
В	3	3, 31	3	С	17	17, 45	4
Г	4	4, 32	4	Т	18	18, 46	5
Д	5	5, 33	5	У	19	19, 47	6
Е	6	6, 34	6	Ф	20	20, 48	7
Ж	7	7, 35	7	Х	21	21, 49	1
З	8	8, 36	1	Ц	22	22, 50	2
И	9	9, 37	3	Ч	23	23, 51	4
К	10	10, 38	4	Ш	24	24, 52	5
Л	11	11, 39	5	Щ	25	25, 53	6
М	12	12, 40	6	Э	26	26, 54	7
Н	13	13, 41	7	Ю	27	27, 55	1
О	14	14, 42	1	Я	28	28, 56	2

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 РФБ.
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.

Материал	Вероятность срыва поставки, %
А	10
Б	20

2. Не учтен тот факт, что для обслуживания оборудования потребуется высококвалифицированный персонал, дефицит которого наблюдается на местном рынке рабочей силы. Если хотя бы один из высококвалифицированных работников не будет найден, то это обеспечит среднемесячные потери в размере 5 тыс. руб., которые связаны с повышенным уровнем брака.

Работник	Вероятность приема на работу, %
1	80
2	70
3	60

3. Не учтена нестабильность рынка сбыта, которая характеризуется следующей таблицей.

Потребитель	Размер возможных потерь, руб.	Вероятность (потери), %
1	40000	20
2	10000	30
3	20000	10

Определить целесообразность осуществления проекта, если вложенные в него 200 тыс. руб. можно вложить в проект с годовой доходностью 50%

Задача 3.

Инновационный проект реализуется в 3 этапа. Риск провала проекта на первом этапе составляет – 50%, на втором – 30%, на третьем – 10%.

Для того чтобы в случае провала проекта на первом этапе все же перейти ко второму необходимо вложить 400 тыс. руб.; от второго к третьему – 200 тыс. руб. Провал проекта на третьем этапе потребует дополнительных вложений в размере 100 тыс. руб. Условия, в которые поставлен инноватор таковы, что проект должен быть завершен во что бы то ни стало. Определить ожидаемые потери в ходе реализации проекта.

Задача 4.

Известно ожидание доходности проектов X и Y:

ГОДЫ		1	2	3	4	5
Проект X	Вероятность, %	5	10	60	20	5
	Доходность, %	-20	-10	5	15	20
Проект Y	Вероятность, %	20	20	30	20	10
	Доходность, %	-5	0	5	10	15

Найдите ожидаемый уровень доходности для проектов X и Y, стандартную ошибку и оцените рискованность инноваций.

Задача 5.

Оцените вероятность доходности акций компании (максимальный и минимальный объемы), если ожидаемая доходность составляет 25%, а колеблемость – 20%, количество акций – 10000 шт., номинальная стоимость одной акции – 5000 руб. Рассчитайте математическую вероятность получения дохода.

Задача 6.

Сравните рискованность вложений 50 000 рублей, если:

Ценные бумаги	Ожидаемая доходность, %	Стандартная ошибка, %
Акции	60	50
Облигации	30	20
Векселя	40	10

Задача 7.

Инновационный проект предусматривал создание центра повышения квалификации работников инновационной сферы. Было проведено предварительное маркетинговое исследование для определения численности обучаемых на курсах. Стоимость обучения одного сотрудника – 8000 руб., затраты центра на 1-го человека – 3000 руб. Определить максимально и минимально возможные доходы центра повышения квалификации.

Организации	Число обследованных	Среднее число сотрудников, направляемых от одной организации	Заинтересованность организаций, %
Банки	75	3	65
Инновационные компании	110	2	50
Другие организации	30	1	30

Критерии оценки:

«зачтено» – выставляется студенту, если выполнены все требования по написанию контрольной работы, раскрывает полностью теоретические вопросы при решении задачи применяет верную методику и показывает глубокие знания изученного материала;

«не зачтено» - выставляется студенту, если имеются отступления от требований по написанию контрольной работы, теоретические вопросы раскрыты не достаточно полно, практические задания не выполнены или имеет место вычислительная ошибка либо если не выполнил контрольную работу вовсе.



Составитель: _____ М.Я. Веприкова
(подпись)

Приложение 11

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
Кафедра экономики и управления
Вопросы для подготовки к зачету
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»
для студентов 4 курса
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы
«Менеджмент на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса»

Номер вопроса	Перечень вопросов к зачету
1.	Корпоративный менеджмент: определение, участники, ключевые проблемы.
2.	История корпоративного менеджмента. Источники принципов корпоративного управления.
3.	Основные элементы системы эффективного корпоративного менеджмента.
4.	Нормы корпоративного менеджмента.
5.	Функциональная структура корпоративного менеджмента.
6.	Преимущества эффективного корпоративного менеджмента и современные тенденции.
7.	Агентская теория, цели группы участников «конфликта интересов».
8.	Модель Йенсена-Меклинга: агентские издержки и предположения модели.
9.	Модели структуры капитала. Основные постулаты теоремы Модильяни-Миллера и модели Тироля.
10.	Модель «стейкхолдеров»: интересы участников.
11.	Корпоративный контроль: основания, мотивация, формы.
12.	Англо-американская модель корпоративного управления (принципы, совет директоров, структура собственности и рынок корпоративного контроля, оплата труда руководства верхнего уровня).
13.	Немецкая модель (принцип социального взаимодействия, элементы, схема).
14.	Японская модель (роль банков, практика внутригруппового передвижения менеджмента, избирательное вмешательство, внутригрупповая торговля).
15.	Особенности корпоративного менеджмента в России: отличительные признаки, факторы национальной модели, проблемы.
16.	Сравнительный анализ моделей корпоративного управления.
17.	Организация работы совета директоров: роль, компетенция, структура.
18.	Критерии определения и классификация независимых директоров. Срок исполнения и количественный состав. Правила для независимого директора.
19.	Комитеты совета директоров: зарубежная практика, юридический статус, полномочия, задачи, предназначение, формирование.
20.	Исполнительные органы: порядок образования, компетенция и обязанности. Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок. Процедура вступления и прекращения полномочий генерального директора.
21.	Критерии оценки. Порядок подготовки, утверждения и публикации годового отчета. Обложка и основные разделы.
22.	Корпоративный кодекс: разработка и принципы, основные требования.
23.	Формы реорганизации компании: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование. Классификация типов слияний и поглощений

	компаний. Зарубежная практика слияний.
24.	Порядок проведения внутреннего контроля в системе корпоративного менеджмента.
25.	Методы корпоративной защиты компании до публичного объявления об этой сделке и после публичного объявления об этой сделке. Ключевые факторы, содействующие слияниям и поглощениям компаний на современном этапе.
26.	Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании. Основные методы сбора и анализа информации для оценки эффективности слияний и поглощений.
27.	Рейтинги корпоративного управления: актуальность, определение, преимущества присвоения рейтинга для компании.
28.	Сравнительный анализ методик основных рейтингов корпоративного управления (CORE-рейтинг, РИД – Эксперт РА, Стандарт энд Пуэрз, Брансвик Вабург ЮБС, Прайм-Тасс).
29.	Корпоративная культура: определение, функции, структура, факторы. Организационная культура, уровни организационной культуры по Шейну.
30.	Модель Харрисона, модель Константина. Формирование и специфика корпоративной культуры российскими компаниями.

Составитель:  М.Я. Веприкова
(подпись)

Приложение 12

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
Кафедра экономики и управления
Перечень заданий к зачету
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»
для студентов 4 курса

Номер комплекта	Перечень тестовых заданий к зачету
1.	<p>Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.</p> <p>Вопросы для обсуждения: 1. Чью позицию вы разделяете и почему? 2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах? 3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?</p>
2.	Компания возникла в 1992 году практически на пустом месте. Это не был научно-

исследовательский институт или фирма по перепродаже техники. В конечном итоге победили энтузиазм нескольких человек и решимость воплотить свои идеи в жизнь. До 1995 года в компании Digital Design работало не больше восьми человек. Тогда, как и теперь, самым важным было эффективно разделить функции внутри команды. Для этого нужно было, прежде всего, понять, какими качествами и талантами располагают люди. А название для должности всегда найдется. Главный принцип подбора менеджеров «сначала кто, потом – что» по-прежнему остается в силе. Если качества человека более полно реализуются на какой-то роли и эта роль не топ-менеджерская, то никто не станет продвигать этого сотрудника в руководство в ущерб интересам компании. С формальной точки зрения, структура управления компании выглядит так. Генеральному директору непосредственно подчиняются директора производственных департаментов, коммерческий директор, финансовый директор и директор по международным контрактам. Эти топ-менеджеры фактически управляют компанией. Кроме них в совет директоров входят главы департаментов, носящих сервисный характер. Это IT-менеджер, директор по качеству и главный бухгалтер. Но формализация отношений происходит только после того, как эти отношения сложились. На первом плане остается внутреннее содержание работы, а организационная структура компании во многом вторична. На совете директоров главы департаментов решают вопросы квартального управления и обмениваются информацией. «Совет директоров не должен принимать решения раз в день, – уточняет Андрей Федоров, – потому что нужно проследить за реализацией решения. Нужно либо доверять менеджеру, либо его менять». В компании больше всего ценятся оригинальные идеи, и члены руководства знают об этом. Менеджеры сами продвигаются по служебной лестнице, не ожидая «милостей от природы». Генеральный директор говорит: «Я никогда не говорю конкретному менеджеру, что он должен делать. Это противоречит философии компании. Он сам должен приносить идеи». Свобода творчества, конечно, не абсолютная. Для каждого менеджера разработан документально закрепленный список функций и обязанностей. В структуре компании создан специальный орган – департамент по управлению качеством, который проверяет, насколько четко выполняются эти функции. Кроме того, менеджеры знают, что над каждым из них висит дамоклов меч в виде квартальных планов. И от выполнения этих планов зависит, в конечном счете, размер их премии. Базовой основой составления любых планов для менеджеров служит перспективный план развития компании. Во многом он носит вероятностный характер и очерчивает только самые основные направления развития Digital Design. Однако в этом документе подробно описано, как должна выглядеть компания через пять, десять лет и какие задачи нужно решить к этому сроку. Исходя из стратегического плана, генеральный директор представляет на совете директоров план развития и цели компании на текущий год. Годовой план составляется с участием топ-менеджеров, которые отвечают за финансы, качество и производство. Цели компании формулируются для менеджеров в конкретных терминах по четырем основным направлениям деятельности: производство, финансы, клиенты и персонал. По этим пунктам для каждого топ-менеджера стоят жесткие задачи. Причем все показатели подлежат измерению и числовому выражению. «Я категорически уверен, что любые неизмеримые показатели являются гуманитарной ерундой», – считает Андрей Федоров. Кроме годового развития генеральный директор не планирует ничего. Более подробные и детальные планы составляют сами менеджеры. Личный квартальный план каждого менеджера составляется по четырем показателям (производство, финансы, клиенты и персонал). Кроме того, добавляются еще два пункта: публичная деятельность менеджера и его самообразование. Эти показатели измеряются в сертификатах и степенях. Ежеквартально топ-менеджеры объясняют свой личный план генеральному директору и защищают его. Они должны доказать, что выполнение поставленных ими целей в квартале поможет им достичь годовых целей. Все квартальные планы согласовываются с директором по качеству, который в дальнейшем контролирует четкое выполнение этих планов. В конце квартала премия менеджера напрямую зависит от решения поставленных задач. Невыполнение любого из четырех пунктов плана уменьшает премию на 25%. С 2000 года в Digital Design ввели единую систему бюджетирования и расходования средств. Компания превратилась в микросоциальное государство. К этому шагу руководство подтолкнули рост компании и увеличение количества департаментов. Управлять финансами по-старому стало невозможно. Если раньше расходование средств было в компетенции финансового директора, который решал, кому давать, а кому не давать деньги, исходя из собственных представлений, то теперь все изменилось. Был создан новый орган – центр финансового учета компании. Он имеет свой бюджет, который составляется на совете директоров, и расходует средства в пределах этого бюджета. Перемещение денежных средств в рамках компании контролирует финансовое управление. Каждый директор департамента может тратить деньги так, как сочтет нужным. Ему достаточно защитить это на бюджетном комитете, на совете директоров, и центр финансового учета беспрепятственно предоставит нужную сумму. В 2005 году оборот компании составил 2 млн. долл. Половина этой суммы ушла на разработку программного обеспечения, половина – на системную интеграцию. Рентабельность составила 25%, и в дальнейшем руководство планирует сохранять ее на том же уровне. Вопросы для обсуждения: 1. Какая модель корпоративного

	<p>управления используется компанией? 2. Кто является участниками данной модели? 3. Как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления? 4. Какую информацию должны предоставлять генеральный директор и директора департаментов на совете директоров? 5. На сколько эффективной было бы применение данной модели на предприятиях?</p>
3.	<p>Японские компании декларируют достижение «гармонии с окружающей средой» как одно из приоритетных направлений своего менеджмента. В структуре компаний есть специальное подразделение, отвечающее за экологическую безопасность, однако компании с гордостью сообщают, что в структуре экологического менеджмента задействованы абсолютно все сотрудники. Политика в отношении окружающей среды всегда координируется с генеральной линией менеджмента. В последнее время это стало общим принципом работы японских компаний. Главные направления менеджмента японских компаний:</p> <p>Компании должны соотносить свою деятельность с перечисленными ниже правилами. Они должны работать, чтобы (1) защитить окружающую среду в мировом масштабе и улучшить местную экологическую обстановку, (2) заботиться о защите экосистем и сохранении ресурсов, (3) обеспечить экологичность продукции и (4) защитить здоровье и безопасность сотрудников и граждан. Организация корпорации. Компании должны организовывать внутреннюю систему работы с экологическими проблемами, назначив ответственное лицо и создав структуру, отвечающую за экологию. Для деятельности компании должны быть выработаны критерии экологической безопасности, и эти критерии должны соблюдаться. Такие внутренние нормы должны включать цели сокращения воздействия на окружающую среду. Внутренний контроль соблюдения этих норм должен осуществляться как минимум раз в год. Развитие технологии. Чтобы способствовать решению экологических проблем в мировом масштабе, компании должны стремиться развивать и поддерживать инновационные технологии, продукты и услуги, которые позволяют сберегать энергию и другие ресурсы одновременно с охраной окружающей среды. Обмен технологиями. Компании должны отыскивать пути для распространения в стране и за рубежом своих технологий, ноу-хау и экспертиз для работы с проблемами окружающей среды, сбережения энергии и других ресурсов. Участвуя в государственных проектах, компании должны тщательно обдумывать меры экологической безопасности. Информирование. Компании должны активно публиковать информацию и объяснять свои действия, направленные на защиту окружающей среды, поддержание экосистем, обеспечение здоровья и безопасности населения. Сотрудники должны быть подготовлены к пониманию важности ежедневного контроля для обеспечения предотвращения загрязнения и сбережения ресурсов. Компании должны обеспечивать клиентов всей информацией по правильному использованию и переработке своей продукции. Отношения с обществом. Как члены общества компании должны активно участвовать в активности, направленной на сохранение окружающей среды, и поддерживать своих сотрудников, занятых в этой деятельности по собственной инициативе. Компании должны вести диалог с людьми о проблемах, чтобы достигнуть взаимопонимания и усилить взаимодействие. Вклад в общественную политику. Компании должны обеспечить информацией, полученной из собственного опыта, общественные власти, международные организации, другие структуры, ответственные за формирование экологической политики, так же как и участвовать в диалоге с этими структурами, чтобы было возможным сформировать наиболее рациональную и эффективную политику. Реакция на глобальные проблемы. Компании должны участвовать во всех научных исследованиях причин и последствий таких проблем, как глобальное потепление, они также должны принимать участие в экономическом анализе возможных контрольных мер. Компании должны прилагать усилия для применения эффективных технологий и сохранения энергии и других ресурсов, даже если экологические проблемы еще не до конца прояснены наукой. Компании должны проявлять активность, когда нужна помощь частного сектора для решения интернациональных экологических проблем, в том числе и проблем нищеты и перенаселенности в развивающихся странах. Вопросы для обсуждения: 1. Что является общим принципом работы японских компаний? 2. Как взаимодействуют японские компании с государством? 3. Назовите главные направления менеджмента японских компаний.</p>
4.	<p>На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи. Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее суб-подрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. Причины несколько: во-первых, детали для цифровой телефонии и телекоммуникационного оборудования – это свой, отдельный, сложившийся рынок, и чтобы быть</p>

	<p>там лидером, нужно предпринимать какие-то меры. А вот как раз это Nokia находит лишним и просто передает эту часть единого бизнес-процесса другим компаниям, среди которых есть компании, которые работают эксклюзивно с Nokia. Но это вовсе не обязательно, все зависит от договора, и никто никого ни к чему не принуждает. В финансировании компании принимали участие конкурирующие банки. Nokia действительно была в неловкой ситуации – были должны то одному, то другому (позже эти довольно известные банковские группы слились и сейчас носят название Nordia Group). Как уже было сказано, на протяжении практически всего двадцатого столетия Nokia брала займы у двух конкурирующих между собой банковских группировок. С одной стороны, это было лучше, чем «находиться под чьим-то одним каблуком», как это происходило с большинством других финских предприятий, а с другой стороны – ничего особенно приятного в необходимости «раскланиваться на две стороны» тоже не было, поскольку все решения должны были приниматься только после согласования с банками, которые имели одинаково большой контроль над компанией. И, тем не менее, «раскланиваться» приходилось хотя бы для того, чтобы обеспечить непрерывный поток наличности для финансирования того или иного проекта. И, наконец, «иго пало». В 1994 году облигации и акции Nokia были выставлены на нью-йоркской фондовой бирже, а в 1997 году Nokia отказалась от традиционных двух типов акций с различными правами голоса. Этот маневр шел вразрез с политикой шведского конкурента Nokia, компании Ericsson, которая до сих пор предпочитает семейное владение, основанное на акциях системы А/В. Таким образом, компания распахнула двери инвесторам со всего мира, и можно только удивиться скорости, с какой ее раскупили. В настоящее время самым крупным соучредителем Nokia является та самая Nordia Group (слившиеся банки), владеющая около 15 % акций, контрольного пакета как такового ни у кого нет, а для подсчетов остальных владельцев корпорации «от больших к малым и со- всем малым» нам понадобился бы хороший калькулятор, видеосвязь с соответствующим подразделением офиса Nokia в Финляндии и очень свежая голова. В сеть входят также и СП Nokia. Из четырнадцати СП компании девять находятся в Китае. Естественно, что при расширении сети на мировом рынке Nokia приходится учитывать местное трудовое и иное законодательство. Например, в Китае есть закон, запрещающий участие иностранного капитала на местном рынке в иной другой форме, кроме создания СП именно на территории Китая. Однако резонно и то, что в Китае проживает миллиард человек, и хотя бы поэтому стратегически этот рынок является наиболее привлекательным (и в настоящий момент самым быстрорастущим) для Nokia. На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети, 15 делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение. Надо сказать, что передвижения на рабочих местах затрагивают не только технический и научный персонал, но и топ-менеджеров: так, например, совсем недавно президенты Nokia Mobile Phones и Nokia Networks просто поменялись местами, несмотря на то, что дела у обоих шли прекрасно. В головном офисе Nokia в Хельсинки нет даже строгого понятия «президент», а когда речь заходит о принятии решений на высшем уровне, чаще можно слышать: «наша президентская сеть тут подумала, и решила...». Интересно, что и в самой «сетевой» верхушке (очень высокие должности принадлежат 6 человекам) нет иерархии – президенты общаются абсолютно неформально, запросто забегая «на минуточку» друг к другу в кабинеты обменяться новостями и идеями. Да и что говорить о менеджменте исконно финской компании, если один из бывших президентов Финляндии, Мартти Ахтисаари, выбранный путем прямого голосования в 1994 году, сразу по вступлении на должность обнародовал свой электронный почтовый ящик и проверял почту каждый вечер! И еще: для менеджмента сетевого предприятия важен не начальник, важна оперативная единица. В Nokia – это деловой проект, осуществляемый либо всей сетью, либо одним из многочисленных подразделений сети, и тогда под этот проект собирается группа необходимых специалистов со всей сети. И тогда начальником становится человек в структуре организации, отвечающий от начала до конца за весь бизнес с одним или группой заказчиков. Вопросы для обсуждения: 1. Как соблюдается принцип социального партнерства в компании? 2. Как формируются отношения с банками? 3. Каковы взаимоотношения в топ-менеджменте? 4. Эффективна ли деятельность компании? 5. Что можно порекомендовать руководству для дальнейшего развития компании?</p>
5.	<p>Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров – использование приемов японского менеджмента в Индии. В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х годах</p>

	<p>(низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам. Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран – США, Франции, ФРГ и др. В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему: 1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области. 2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д. 3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством. 4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально. В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60 % национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке. Вопросы для обсуждения: 1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?</p>
6.	<p>1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели.</p> <p>В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства. Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного. Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.</p> <p>2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года, Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции. Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия). Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.</p> <p>3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ. Вопросы для анализа: 1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний? 2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности? 3. Какие эффективные методы используют</p>

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

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

	<p>человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления? 2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.
8.	<p>Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.</p> <p>Открытое акционерное общество X готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.</p> <p>Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:</p> <p>Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».</p> <p>Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».</p> <p>Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:</p> <p>Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».</p> <p>Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае? 2. Обсудите решение 1 Совета директоров. 3. Обсудите решение 2 Совета директоров. 4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?
9.	<p>Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»</p> <p>Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы?</p> <p>Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом</p>

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

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

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

компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

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

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

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

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

1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?

2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.

10.

Компетенция общего собрания акционеров

Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.

Открытое акционерное общество X 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:

	<p>Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».</p> <p>Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».</p> <p>Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:</p> <p>Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».</p> <p>Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае? 2. Обсудите решение 1 Совета директоров. 3. Обсудите решение 2 Совета директоров. 4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?.
11.	<p>Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»</p> <p>Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы?</p> <p>Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом</p> <p>Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»</p> <p>Партнер Ernst & 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</p>

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

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

Имидж компании:

Последняя группа изменений, связанных с внедрением передовых принципов корпоративного управления, заслуживает особого разговора. Это те новшества, которые компании внедряют затем, чтобы улучшить свой имидж. Причем в основном это делается в расчете на реакцию иностранных партнеров. Обычно интерес к всевозможным благотворительным и экологическим проектам просыпается у компаний при активном расширении за рубежом — в первую очередь в Европе и США. Чтобы убедить местные власти оказать поддержку при

	<p>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</p> <p>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.</p> <p>Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.</p> <p>Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления? 2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.
12.	<p>Открытое акционерное общество X готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.</p> <p>Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:</p> <p>Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».</p> <p>Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».</p> <p>Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:</p> <p>Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».</p> <p>Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в</p>

	<p>повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае? 2. Обсудите решение 1 Совета директоров. 3. Обсудите решение 2 Совета директоров. 4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?
13.	<p>Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?</p>
14.	<p>Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. Все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на ООО, ОАО, ЗАО и др.</p>
15.	<p>Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления, решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась. Число непосредственно подчиненных у президента компании сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в данной ситуации? Предложите свои варианты разрешения конкретной проблемы.</p>
16.	<p>Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам. 2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга. 3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией. 4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех. 5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться. 6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать. 7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается. 8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников. 9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков. 10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение

	<p>к данной работе.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.). 12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы. <p><i>Вопросы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте. 2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным? 3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?
17.	<p>В городе N автомобильный завод выпускает лег- ковые автомобили марки «Искра» с объемом двигателя 2000 см³ . Одновременно завод выпускает прицепы для легковых ав- томобилей, которые составляют 10% от общего объема произ- водства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими свойствами, спрос на автомобиль «Искра» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рын- ке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия решило провести исследования с целью определения стратегии и тактики выхода из создавшегося положения, была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу. В результате маркетинговых исследований было установлено следующее:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Искра» необходимо: <ul style="list-style-type: none"> - снизить расход топлива путем: а) замены двигателя на более экономичный; б) доработки старого двигателя; - заменить (улучшить) тормозную систему; - снизить себестоимость производства за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей. По предварительным оценкам, такое повышение конкурентоспособности может быть осуществлено за 1,5—2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб. Объем производства при стабильном спросе при этом составит 50% от об- щей мощности завода. 29 2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством появился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса так- же растет. Создание грузового автомобиля на базе «Искра» может быть осуществлено за 0,5—1 год (завод уже имеет опытные образцы), оно требует инвестиций в размере 35 млрд. руб. Объем производства может составить до 60% от общего объема производства. 3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внеш- нем рынке не удовлетворен. Для расширения производства при- цепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с poste- пенным введением мощностей в течение года и увеличением объема производства до 30% от общего. Завод имеет возможность получения кредита на 5 лет в раз- мере 50 млрд. руб. с учетной ставкой банковского процента 50% в год. На основе исходных данных необходимо определить стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Перечень возможных мероприятий: <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести ситуационный анализ внешней среды. Определить факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. 2. Конкретизировать формулировку проблемы и изложить ее письменно. 3. Провести анализ внутренних возможностей завода. Определить ассортимент

	<p>выпускаемой продукции.</p> <p>4. Определить цели и задачи завода в отношении каждой планируемой продукции.</p> <p>5. Определить варианты стратегии по каждой планируемой продукции. При этом рассмотреть: стратегии роста, быстрого роста и сокращения.</p> <p>6. Предложить вариант организационной структуры завода. Определить, какие новые подразделения появятся в связи с изменением номенклатуры.</p>																																	
18	<p>Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?</p>																																	
19	<p>Корпорация рассматривает два возможных варианта использования своего предприятия:</p> <p>1. Осуществлять производственную деятельность.</p> <p><u>Данные для анализа.</u> 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.</p> <table border="1" data-bbox="625 846 1232 976"> <thead> <tr> <th>Поставщик</th> <th>Объем, ед.</th> <th>Вероятность, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>100</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>200</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>400</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table> <p>Цена единицы продукции составляет 200 руб. Переменные издержки составляют – 100 руб./ед. Постоянные – 30 тыс. руб.</p> <p>2. Передача филиала в аренду.</p> <p><u>Данные для анализа.</u> 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.</p>	Поставщик	Объем, ед.	Вероятность, %	1	100	75	2	200	50	3	400	75																					
Поставщик	Объем, ед.	Вероятность, %																																
1	100	75																																
2	200	50																																
3	400	75																																
20	<p>Известно ожидание доходности проектов X и Y:</p> <table border="1" data-bbox="354 1429 1062 1682"> <thead> <tr> <th colspan="2">ГОДЫ</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Проект X</td> <td>Вероятность, %</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>60</td> <td>20</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Доходность, %</td> <td>-20</td> <td>-10</td> <td>5</td> <td>15</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Проект Y</td> <td>Вероятность, %</td> <td>20</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>20</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Доходность, %</td> <td>-5</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <p>Найдите ожидаемый уровень доходности для проектов X и Y, стандартную ошибку и оцените рискованность инноваций.</p>	ГОДЫ		1	2	3	4	5	Проект X	Вероятность, %	5	10	60	20	5	Доходность, %	-20	-10	5	15	20	Проект Y	Вероятность, %	20	20	30	20	10	Доходность, %	-5	0	5	10	15
ГОДЫ		1	2	3	4	5																												
Проект X	Вероятность, %	5	10	60	20	5																												
	Доходность, %	-20	-10	5	15	20																												
Проект Y	Вероятность, %	20	20	30	20	10																												
	Доходность, %	-5	0	5	10	15																												

21	<p>Инновационный проект предусматривал создание центра повышения квалификации работников инновационной сферы. Было проведено предварительное маркетинговое исследование для определения численности обучаемых на курсах. Стоимость обучения одного сотрудника – 8000 руб., затраты центра на 1-го человека – 3000 руб. Определить максимально и минимально возможные доходы центра повышения квалификации.</p> <table border="1" data-bbox="355 427 1174 741"> <thead> <tr> <th data-bbox="355 427 547 584">Организации</th> <th data-bbox="547 427 756 584">Число обследованных</th> <th data-bbox="756 427 983 584">Среднее число сотрудников, направляемых от одной организации</th> <th data-bbox="983 427 1174 584">Заинтересованность организаций, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="355 584 547 613">Банки</td> <td data-bbox="547 584 756 613">75</td> <td data-bbox="756 584 983 613">3</td> <td data-bbox="983 584 1174 613">65</td> </tr> <tr> <td data-bbox="355 613 547 678">Инновационные компании</td> <td data-bbox="547 613 756 678">110</td> <td data-bbox="756 613 983 678">2</td> <td data-bbox="983 613 1174 678">50</td> </tr> <tr> <td data-bbox="355 678 547 741">Другие организации</td> <td data-bbox="547 678 756 741">30</td> <td data-bbox="756 678 983 741">1</td> <td data-bbox="983 678 1174 741">30</td> </tr> </tbody> </table>	Организации	Число обследованных	Среднее число сотрудников, направляемых от одной организации	Заинтересованность организаций, %	Банки	75	3	65	Инновационные компании	110	2	50	Другие организации	30	1	30
Организации	Число обследованных	Среднее число сотрудников, направляемых от одной организации	Заинтересованность организаций, %														
Банки	75	3	65														
Инновационные компании	110	2	50														
Другие организации	30	1	30														
22	<p>Руководителем предприятия был назначен опытный управленец, который не был в достаточной степени знаком со спецификой работы вверенного ему предприятия. в то же время одной из задач, которые он поставил, приняв руководство, стало создание более эффективной системы управления предприятием. до его прихода порядок прохождения входящей документации был таким, как это описано выше, т. е. поступивший документ ложился на стол руководителя и тот передавал его для исполнения в соответствующее подразделение или конкретному исполнителю. впоследствии этот документ к руководителю не возвращался.</p> <p>Проблема: оцените порядок прохождения входящей документации, принятый прежним руководством предприятия. какой порядок прохождения входящей документации целесообразно использовать вновь назначенному руководителю предприятия?</p>																
23	<p>На небольшую фирму, являющуюся дочерней организацией более крупного предприятия, был направлен представитель руководства предприятия с целью оценки эффективности работы директора фирмы. фирма вела достаточно многогранную деятельность. чтобы детально разобраться в работе фирмы и оценить сложившуюся на ней ситуацию, требовалось достаточно много времени. директор фирмы был уверен, что представитель предприятия-учредителя не сможет в столь короткое время составить представление о его работе.</p> <p>Проблема: как и по каким критериям, с вашей точки зрения, может быть оценена эффективность работы директора фирмы? как представителю предприятия, которому поручено за два дня оценить эффективность работы директора дочерней фирмы, удалось выполнить поручение руководства предприятия?</p>																
24	<p>На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев системы управления была невысокая исполнительская дисциплина. руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Проблема: какой вы видите систему контроля исполнения на предприятии? определите основные элементы контроля исполнения и охарактеризуйте их. какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?</p>																

25	<p>Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для выработки такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.</p> <p>Проблема: Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?</p>
26	<p>Руководитель принял предложение возглавить предприятие, находившееся на грани банкротства. Проанализировав сложившееся на предприятии положение, он сделал вывод, что одна из основных причин тяжелого положения — отсутствие эффективной системы управления предприятием. Была сформирована новая команда управленцев, но ведению эффективной управленческой деятельности мешало не соответствовавшее современным требованиям документационное обеспечение управления.</p> <p>Проблема. Какие действия необходимо предпринять руководителю предприятия при реорганизации системы делопроизводства? Какую технологию последовательного прохождения входящей и исходящей документации целесообразно ввести на предприятии?</p>
27	<p>В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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? <p>Ответ обоснуйте.</p>
28	<p>Крупная торговая организация реализует стратегию концентрации на основе развития рынка (путем повышения рыночного рейтинга организации).</p> <p>Главному инженеру крупной торговой организации необходимо решить, монтировать или нет новую установку по транспортировке товаров внутри организации (со складов в торговый зал), которая способна увеличить скорость перемещения товаров с целью их выгодного размещения в торговом зале. Монтаж всей установки по транспортировке товаров обойдется организации в 15 млн. руб.</p> <p>Если новая установка будет работать безотказно, организация получит прибыль 200 млн. руб. Если же она не будет работать, торговая организация может потерять 150 млн. руб. По оценкам главного инженера существует 60% шансов, что новая установка не будет работать. Можно создать экспериментальную линию, а затем уже решать, монтировать или нет всю установку для обеспечения товаром каждого торгового помещения. Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная линия будет работать. Если экспериментальная линия будет работать, то 90% шансов за то, что вся смонтированная установка также будет работать. Если же экспериментальная линия не будет работать, то только 20% шансов за то, что вся смонтированная установка эффективно заработает.</p> <p>Следует ли строить экспериментальную линию? Следует ли монтировать новую установку? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?</p>

29	<p>В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции корпорации. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Было подчеркнуто, что реализация данных мероприятий сопровождается высоким дефицитом финансовых средств.</p> <p>Вопрос: Какую стратегию следует выбрать корпорации при условии наличия на рынке малых предприятий, имеющих уникальные технологии?</p>
30	<p>Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы? Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом</p> <p>Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации. Они начали реформы чуть позже — где-то с 2003 г., но с этим отставанием в два года успешно движутся тем же путем «равнения на Европу»</p> <p>Партнер Ernst & Young А. Ивлев так оценивает необходимые работы, которые надо провести отечественным организациям в следующем году: «Для крупных компаний будет актуальной задача снижения зависимости от заемного финансирования. Многие из них сегодня сильно перекредитованы, и необходимость реструктуризации их долгов и повышения кредитного рейтинга при выходе на международные рынки становится главной задачей. Для этих целей необходимо прежде всего изыскивать внутренние резервы ликвидности. Также важными задачами остаются снижение себестоимости готовой продукции и реализация программ управления затратами, особенно если учитывать грядущее присоединение России к Всемирной торговой организации. Что касается отечественного малого и среднего бизнеса, то его задачи будут лежать в плоскости повышения привлекательности компаний и безопасности инвестиций. Им необходимо повышать свою прозрачность и снижать собственные риски для привлечения финансирования, уменьшения стоимости займов, поскольку инвестиции данному сектору необходимы как воздух»</p> <p>Иными словами, база у крупных корпораций уже заложена. Теперь задача — добиться от выстроенных в соответствии с современными стандартами бизнес-процессов максимальной отдачи и эффективности. Средние компании</p>

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

Имидж компании:

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

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

	<p>публикуют отчеты об экологической устойчивости.</p> <p>Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.</p> <p>Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.</p> <p>Вопросы и задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
31	<p>На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок. Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. 67 По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий. У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд». Вопросы 1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках? 2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?</p>

32	<p>В последние годы в мировой практике управления особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная, матричная, смешанная.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной? 2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России? 3. Если бы вы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?
33	<p>Президент компании «Сан Бэнкс», имеющей функциональную структуру управления, решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В связи с этим структура управления значительно изменилась. Число непосредственно подчиненных у президента компании сильно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компании. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в данной ситуации? Предложите свои варианты разрешения конкретной проблемы.</p>
34.	<p>Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.</p>
35.	<p>Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?</p>
36.	<p>Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту</p>

	фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?
--	---

Приложение 13

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
Кафедра экономики и управления
Вопросы для подготовки к экзамену
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»
для студентов 4 курса
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) программы

«Менеджмент на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса»

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Типы корпоративных объединений: холдинг, трест, пул, ассоциация, стратегический альянс.
2.	Классификация методов корпоративного менеджмента.
3.	Стратегия развития корпорации.
4.	Стратегия слияния и поглощения.
5.	Стратегические зоны хозяйствования.
6.	Стратегические цели корпорации
7.	Анализ возможностей корпорации.
8.	Формирование корпоративной среды.
9.	Организационно-административные методы корпоративного менеджмента.
10.	Управление проектом и управление продуктом.
11.	Новые методы корпоративного управления.
12.	Корпоративный менеджмент: определение, участники, ключевые проблемы.
13.	История корпоративного менеджмента. Источники принципов корпоративного управления.
14.	Основные элементы системы эффективного корпоративного менеджмента.
15.	Нормы корпоративного менеджмента.
16.	Функциональная структура корпоративного менеджмента.
17.	Преимущества эффективного корпоративного менеджмента и современные тенденции.
18.	Агентская теория, цели группы участников «конфликта интересов».
19.	Модель Йенсена-Меклинга: агентские издержки и предположения модели.
20.	Модели структуры капитала. Основные постулаты теоремы Модильяни-Миллера и модели Тироля.
21.	Модель «стейкхолдеров»: интересы участников.
22.	Корпоративный контроль: основания, мотивация, формы.
23.	Англо-американская модель корпоративного управления (принципы, совет директоров, структура собственности и рынок корпоративного контроля, оплата труда руководства верхнего уровня).
24.	Немецкая модель (принцип социального взаимодействия, элементы, схема).
25.	Японская модель (роль банков, практика внутригруппового передвижения менеджмента, избирательное вмешательство, внутригрупповая торговля).
26.	Особенности корпоративного менеджмента в России: отличительные признаки, факторы национальной модели, проблемы.
27.	Сравнительный анализ моделей корпоративного управления.
28.	Организация работы совета директоров: роль, компетенция, структура.
29.	Критерии определения и классификация независимых директоров. Срок исполнения и количественный состав. Правила для независимого директора.
30.	Комитеты совета директоров: зарубежная практика, юридический статус, полномочия, задачи, предназначение, формирование.

31.	Исполнительные органы: порядок образования, компетенция и обязанности. Ограничения компетенции исполнительных органов по совершению сделок. Процедура вступления и прекращение полномочий генерального директора.
32.	Критерии оценки. Порядок подготовки, утверждения и публикации годового отчета. Обложка и основные разделы.
33.	Корпоративный кодекс: разработка и принципы, основные требования.
34.	Формы реорганизации компании: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование. Классификация типов слияний и поглощений компании. Зарубежная практика слияний.
35.	Порядок проведения внутреннего контроля в системе корпоративного менеджмента.
36.	Методы корпоративной защиты компании до публичного объявления об этой сделке и после публичного объявления об этой сделки.
37.	Ключевые факторы, содействующие слияниям и поглощениям компаний на современном этапе.
38.	Преимущества и недостатки слияний и поглощений как стратегии развития компании. Основные методы сбора и анализа информации для оценки эффективности слияний и поглощений.
39.	Рейтинги корпоративного управления: актуальность, определение, преимущества присвоения рейтинга для компании.
40.	Создание системы оперативного управления корпорацией.
41.	Выбор оперативной системы управления корпорации.
42.	Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.
43.	Особенности правового статуса государственных корпораций.
44.	Краткая характеристика деятельности государственных корпораций в России.
45.	Корпоративная культура: определение, функции, структура, факторы. Организационная культура, уровни организационной культуры по Шейну.
46.	Модель Харрисона, модель Константина. Формирование и специфика корпоративной культуры российскими компаниями.
47.	Виды слияний корпораций.
48.	Система внутреннего контроля деятельности корпорации.
49.	Ключевые показатели эффективности корпоративного бизнеса.
50.	Система целеполагания и мотивации в корпорации..
51.	Краткая характеристика деятельности государственных корпораций в России.
52.	Корпоративная культура: определение, функции, структура, факторы. Организационная культура, уровни организационной культуры по Шейну.
53.	Модель Харрисона, модель Константина. Формирование и специфика корпоративной культуры российскими компаниями.
54.	Виды слияний корпораций.
55.	Система внутреннего контроля деятельности корпорации.
56.	Ключевые показатели эффективности корпоративного бизнеса.
57.	Система целеполагания и мотивации в корпорации.
58.	Модель корпоративного управления «эксплуатация бизнеса менеджментом орпорации».
59.	Модель корпоративного управления "эксплуатация бизнеса крупным собственником корпорации".
60.	Зарубежные модели корпоративного управления.
61.	Корпоративное управление в Российской Федерации.
62.	Методы оценки эффективности корпоративного управления.

63.	Модель корпоративного управления "эксплуатация бизнеса.
64.	Управление вертикальной интеграцией корпорации.
65.	Управление горизонтальной интеграцией корпорации.
66.	Управление несвязанной интеграцией корпораций.
67.	Управление слияниями и поглощениями корпоративных структур.
68.	Модели корпоративного управления.
69.	Модель корпоративного управления «не корпорация».
70.	Модель корпоративного управления «классическая корпорация»
71.	Правовой статус государственных корпораций России.
72.	Деятельность государственных российских корпораций.

Составитель:  М.Я. Веприкова
(подпись)

Приложение 14

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

Кафедра экономики и управления
Перечень заданий к экзамену
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»
для студентов 4 курса

Номер комплекта	Перечень тестовых заданий к экзамену
1.	<p>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание): Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России» Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы? Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом Если попытаться обобщить все изменения, что произошли с компаниями, то их можно разделить на три основные группы. Это внедрение принятых в мире стандартов корпоративного управления и контроля, повышение собственной информационной открытости для потенциальных инвесторов, а также воплощение в жизнь новых стандартов социальной политики. Средний бизнес (компании с годовым оборотом до 500 млн долл.) также заступили на путь реструктуризации.</p>

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.

	<p>Имидж компании:</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>Впрочем, большинство экспертов WWF отмечают, что, несмотря на заявления и декларации, экологическая обстановка в России хуже, чем в других странах БРИК. Впрочем, из всех направлений социальной активности компаний экологическое, пожалуй, самое развитое. Причина проста — модернизация оборудования на производстве автоматически приводит к установке новой техники, например станков или прокатных станов. Иными словами, снижение выбросов происходит автоматически, даже если владельцы не ставят такой задачи. А вот на благотворительные проекты компании жертвуют в основном по мере необходимости. Обычно бизнес отождествляет большую часть своих социальных инициатив с внедрением корпоративных стандартов этики и ведения бизнеса.</p> <p>Например, «Ренова» анонсировала свое решение присоединиться к Global Compact. Это программа ООН, направленная на улучшение деловой практики в сфере соблюдения трудового законодательства, условий труда и даже прав человека. Теоретически интересы разработчиков этого проекта достаточно широки и распространяются в том числе и на экологические проекты компаний.</p> <p>Вопросы и задания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие стандарты корпоративного управления вы знаете? Для чего они нужны? 2. Почему российские компании внедряют передовые принципы корпоративного управления?
2.	<p>1. Модели корпоративного менеджмента</p> <p>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание): Кейс «западные стандарты корпоративного управления в России»</p> <p>Меньше чем за 10 лет отечественные корпорации из неповоротливых монстров постсоветского образца превратились в современные компании, организованные на западный манер. Некоторые ноу-хау бизнес заимствует с особым рвением. По какому принципу владельцы проводят реформы?</p> <p>Равнение на транснациональные компании российские корпорации взяли еще на рубеже веков. Если посмотреть на ту или иную отечественную фирму сегодня, то перемены, произошедшие с ней за это время, могут оказаться</p>

настолько глобальными, что кроме владельцев и названия ничего общего с самой собой образца семивосьмилетней давности у нее уже может и не быть. Более того, она может предоставлять услуги или продавать товары уже совсем под другим брендом

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

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

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

развитые» в корпоративном ключе участники холдинга постепенно подтягиваются по уровню к более продвинутым. Получается, что процесс реформирования просто оказывается растянутым на лишние год или два. Впрочем, согласно исследованиям Standard and Poor's (S&P), особенность развития отечественных компаний заключается в том, что они обеспечивают уровень открытия бизнеса, лишь минимально необходимый для допуска к котировкам на мировых биржах и другим международным финансовым операциям. Введение каких-либо корпоративных институтов сверх этого минимума можно встретить лишь в единичных случаях. Иногда это делается почти демонстративно — например, в «Роснефти» в совете директоров присутствует всего один независимый директор.

Имидж компании:

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

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

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

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

1. С какими проблемами сталкиваются российские компании при выстраивании эффективной системы корпоративного управления?

2. Выделите основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях.

3.	<p>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</p> <p>Компетенция общего собрания акционеров Задание: Прочитать кейс и ответить на поставленные вопросы.</p> <p>Открытое акционерное общество Х готовится к проведению годового ОСА за 2015 год. В обществе 1225 акционеров-владельцев обыкновенных акций.</p> <p>Акционер А 25 ноября 2015 года направил в общество 2 предложения в повестку дня годового ОСА:</p> <p>Предложение 1: «Внести дополнение в пункт 1.2 устава общества и предусмотреть, что «общество стремится к улучшению экологической ситуации во всех регионах, где общество имеет дочерние общества».</p> <p>Предложение 2: «Включить в список кандидатов в совет директоров 3 кандидатов – Кандидаты Л, М и Н, а также одного кандидата К на позицию независимого директора».</p> <p>Устав общества содержит специальные требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, а также на позицию независимого директора. Кандидаты Л и К не соответствуют этим требованиям (кандидату Л 15 лет, кандидат К является сыном генерального директора общества). Несмотря на это, совет директоров принял следующие решения:</p> <p>Решение 1: «Включить кандидатов Л, М и Н в список кандидатов в Совет директоров».</p> <p>Решение 2: «Не включать кандидата К в список кандидатов на позицию независимого директора». Совет директоров общества не рассмотрел предложение 1 акционера. Акционер А не был извещен о невключении предложения 1 в повестку дня годового ОСА. Общество известило акционера А о том, что кандидат К не был включен в список кандидатов на позицию независимого директора.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Имеет ли акционер право предложить вопросы и кандидатов в данном случае? 2. Обсудите решение 1 Совета директоров. 3. Обсудите решение 2 Совета директоров. 4. Что может сделать акционер А, чтобы обжаловать действие Совета директоров по предложению 1?
4.	<p>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание).</p> <p>В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции корпорации. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Было подчеркнуто, что реализация данных мероприятий сопровождается высоким дефицитом финансовых средств.</p> <p>Вопрос: Какую стратегию следует выбрать корпорации при условии наличия на рынке малых предприятий, имеющих уникальные технологии?</p>
5.	<p>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание):</p>

	<p>Инвестиционный бюджет компании на 2016 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.</p> <p>Вопрос: Может ли при таких условиях уровень маркетинговой деятельности корпорации быть оптимальным? Заинтересована ли корпорация в развитии маркетинга?</p>
б.	<p>Индивидуальное задание (анализ деловой ситуации – кейс-задание) тема 10: «Модель принятия решения»</p> <p>Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, в настоящее время в компании работает около 30 аналитиков и программистов.</p> <p>Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правлении также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операционный менеджмент; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.</p> <p><i>Петренко:</i> Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.</p> <p><i>Боровской:</i> Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас, с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию ... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.</p> <p><i>Петренко:</i> Насколько ты предлагаешь поднять цену?</p> <p><i>Боровской:</i> Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.</p> <p><i>Петренко:</i> Так что ты предлагаешь?</p> <p><i>Боровской:</i> Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.</p> <p><i>Толкачев:</i> Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.</p> <p><i>Петренко:</i> Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?</p> <p><i>Толкачев:</i> Я не знаю.</p> <p><i>Боровской:</i> Мне кажется, около 80 %.</p> <p><i>Петренко:</i> Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?</p> <p><i>Толкачев:</i> Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.</p> <p><i>Хитин:</i> Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».</p> <p><i>Семина:</i> Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».</p> <p><i>Петренко:</i> Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ</p>

	<p>«Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.</p> <p><i>Толкачев:</i> В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.</p> <p><i>Петренко:</i> Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?</p> <p><i>Багиров:</i> Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга, как продавать контракты.</p> <p><i>Семина:</i> Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.</p> <p><i>Боровской:</i> Что конкретно мы должны знать?</p> <p><i>Петренко:</i> Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.</p> <p><i>Семина:</i> Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.</p> <p><i>Боровской:</i> Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.</p> <p><i>Петренко:</i> Что ты думаешь, Феликс?</p> <p><i>Толкачев:</i> Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.</p> <p><i>Петренко:</i> Хорошо, давайте попробуем это сделать.</p> <p>Вопросы к ситуации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.	<p>7 «Модель принятия решения»</p> <p>Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, в настоящее время в компании работает около 30 аналитиков и программистов.</p> <p>Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющих у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правлении также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операционный менеджмент; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.</p> <p><i>Петренко:</i> Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это</p>

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 «Эплл».

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?

	<p><i>Толкачев:</i> Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.</p> <p><i>Петренко:</i> Хорошо, давайте попробуем это сделать.</p> <p>Вопросы к ситуации:</p> <p>1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.</p> <p>2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.</p> <p>1. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.</p> <p>2. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.</p>																																																																																																	
8.	<p>9. Обоснование продуктивно-маркетинговой стратегии организации:</p> <p>1. Проанализировать выполнение плана по ассортименту по следующим данным:</p> <p>Анализ состава и выполнения плана по ассортименту за 2017 год</p> <table border="1" data-bbox="354 967 1517 1505"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Наименование товаров</th> <th colspan="2">Цена за ед. (руб.)</th> <th colspan="2">Объем продаж</th> <th colspan="2">Стоимость (руб.)</th> </tr> <tr> <th>Бизнес-план</th> <th>Отчет</th> <th>Бизнес-план</th> <th>Отчет</th> <th>Бизнес-план</th> <th>Отчет</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Цемент</td> <td>41*0</td> <td>4120</td> <td>12*</td> <td>73</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Щебень</td> <td>210</td> <td>22*</td> <td>2300</td> <td>2050</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Песок</td> <td>600</td> <td>600</td> <td>1020</td> <td>103*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Кирпич</td> <td>5900</td> <td>59*0</td> <td>35*</td> <td>199</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Шифер</td> <td>210</td> <td>216</td> <td>130*</td> <td>1400</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Пиломатериалы</td> <td>5*00</td> <td>5000</td> <td>130</td> <td>15*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Доска пола</td> <td>1430*</td> <td>14350</td> <td>10</td> <td>10</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. Паркет</td> <td>400</td> <td>420</td> <td>120*</td> <td>1332</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. ДВП</td> <td>160</td> <td>155</td> <td>100*0</td> <td>2520</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10. Стекло</td> <td>23*</td> <td>220</td> <td>2000</td> <td>1450</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11. Кронштейн 702 окрашенный</td> <td>2*0</td> <td>200</td> <td>1000</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Итого</td> <td>х</td> <td>х</td> <td>х</td> <td>х</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>На основании данных таблицы о составе ассортимента, плановых и фактических ценах на товары, планируемых и фактических объемах продаж товаров в натуральном и стоимостном выражении рассчитаем процент выполнения плана по реализации товаров в общем за 2017 год и по ассортименту:</p> <p>% выполнения плана по оптовым продажам составил:</p> <p>_____;</p> <p>% выполнения плана по ассортименту реализуемых товаров составил:</p> <p>_____;</p> <p>рассчитаем величину потерь организации из-за невыполнения плана по ассортименту:</p> <p>_____ тыс. рублей.</p>	Наименование товаров	Цена за ед. (руб.)		Объем продаж		Стоимость (руб.)		Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет	1. Цемент	41*0	4120	12*	73			2. Щебень	210	22*	2300	2050			3. Песок	600	600	1020	103*			4. Кирпич	5900	59*0	35*	199			5. Шифер	210	216	130*	1400			6. Пиломатериалы	5*00	5000	130	15*			7. Доска пола	1430*	14350	10	10			8. Паркет	400	420	120*	1332			9. ДВП	160	155	100*0	2520			10. Стекло	23*	220	2000	1450			11. Кронштейн 702 окрашенный	2*0	200	1000	-			Итого	х	х	х	х		
Наименование товаров	Цена за ед. (руб.)		Объем продаж		Стоимость (руб.)																																																																																													
	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет																																																																																												
1. Цемент	41*0	4120	12*	73																																																																																														
2. Щебень	210	22*	2300	2050																																																																																														
3. Песок	600	600	1020	103*																																																																																														
4. Кирпич	5900	59*0	35*	199																																																																																														
5. Шифер	210	216	130*	1400																																																																																														
6. Пиломатериалы	5*00	5000	130	15*																																																																																														
7. Доска пола	1430*	14350	10	10																																																																																														
8. Паркет	400	420	120*	1332																																																																																														
9. ДВП	160	155	100*0	2520																																																																																														
10. Стекло	23*	220	2000	1450																																																																																														
11. Кронштейн 702 окрашенный	2*0	200	1000	-																																																																																														
Итого	х	х	х	х																																																																																														
9.	С целью группировки товаров по категориям, приносящим организации																																																																																																	

Итого	100	100				x					
<p>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).</p>											
10.	<p>10. Используя фактические показатели своего предприятия за отчетный период (по вариантам) рассчитать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Решение изложить в таблице, при этом следует заполнить клетки, находящиеся на пересечении необходимого числителя и знаменателя.</p>										
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Числитель</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Знаменатель</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>		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 реализованной продукции (тыс.руб.)
Числитель											
Знаменатель											
Товарная продукция (т.р.)											
Среднесписочная численность персонала (чел.)											
Среднегодовая стоимость ОС (т.р.)											
Фонд заработной платы (т.р.)											
Материальные затраты (т.р.)											
Полная стоимость реализованных товаров(т.р.)											
<p>Оценить стратегический потенциал и эффективность работы предприятия, написать вывод. Посредством метода SNW- анализ произвести оценку внутренней бизнес-среды исследуемого предприятия, составив матрицу SNW- анализа.</p>											

11.	<p>12.Индивидуальное задание: <u>Построить «Дерево решения».</u></p> <p>Крупная торговая организация реализует стратегию концентрации на основе развития рынка (путем повышения рыночного рейтинга организации).</p> <p>Главному инженеру крупной торговой организации необходимо решить, монтировать или нет новую установку по транспортировке товаров внутри организации (со складов в торговый зал), которая способна увеличить скорость перемещения товаров с целью их выгодного размещения в торговом зале. Монтаж всей установки по транспортировке товаров обойдется организации в 15 млн. руб.</p> <p>Если новая установка будет работать безотказно, организация получит прибыль 200 млн. руб. Если же она не будет работать, торговая организация может потерять 150 млн. руб. По оценкам главного инженера существует 60% шансов, что новая установка не будет работать. Можно создать экспериментальную линию, а затем уже решать, монтировать или нет всю установку для обеспечения товаром каждого торгового помещения. Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная линия будет работать. Если экспериментальная линия будет работать, то 90% шансов за то, что вся смонтированная установка также будет работать. Если же экспериментальная линия не будет работать, то только 20% шансов за то, что вся смонтированная установка эффективно заработает.</p> <p>Следует ли строить экспериментальную линию? Следует ли монтировать новую установку? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?</p>
12.	<p>Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?</p>
13.	<p>Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакция на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли Вы такой опрос. Почему?</p>
14.	<p>Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?</p>
15.	<p>Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как вы поступите?</p>
16.	<p>Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и</p>

	<p>эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что Вы предпримите? Почему?</p>
17.	<p>Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее 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.</p>
18	<p>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?</p>
19	<p>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:</p> <p style="padding-left: 40px;">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.</p>
20	<p>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?</p>
21	<p>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?</p>
22	<p>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?</p>
23	<p>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.</p>

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	<p>В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:</p> <p>а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;</p> <p>б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;</p> <p>в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?</p> <p>Ответ обоснуйте.</p>
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?

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

Приложение 15**Образец оформления экзаменационного билета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) «Менеджментна
предприятии ресторанно - гостиничного
бизнеса»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1_
по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

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

Преподаватель, к.э.н, доцент

М.Я. Веприкова

(подпись)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

И. В. Балашова

(подпись)

Утверждено на заседании кафедры от _____ протокол № _

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Фонд оценочных средств дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления Протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой  И.В. Балашова

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

Заведующий кафедрой  И.В. Балашова

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

Заведующий кафедрой  И.В. Балашова