

Министерство образования и науки Российской Федерации

Казанский федеральный университет

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра общего менеджмента

Корпоративное управление

Учебно-методическая разработка

для бакалавров, обучающихся по направлению 38.03.02 – Менеджмент



КАЗАНЬ

2015

УДК 65.01 (075.4)

ББК 65.290-2я73

К68

*Печатается по рекомендации учебно-методической комиссии
Института управления, экономики и финансов (от 07.11.2014, протокол № 1)*

Составитель

доктор экономических наук, старший преподаватель **А.Н. Булатов**

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент **Т.Ф. Палей,**

доктор экономических наук, доцент **А.В. Павлова**

К68 Корпоративное управление: учеб.-метод. разработка / сост.
А.Н. Булатов. – Казань: Изд-во Казан ун-та, 2015 – 36 с.

УДК 65.01 (075.4)

ББК 65.290-2я73

Введение

Учебно-методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Корпоративное управление» бакалаврами, обучающимися по направлению 38.03.02 «Менеджмент организации» и включает: вопросы для обсуждения, задания для семинарских занятий, контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы, список литературы.

Семинарские занятия по дисциплине «Корпоративное управление» проводятся с целью изучения и усвоения бакалаврами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов корпоративного управления. Уровень усвоения бакалаврами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы позволяют закрепить теоретические аспекты дисциплины.

Задания для семинарских занятий и для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала.

Тема 1. Эволюция корпоративного управления и науки корпоративное управление

1. История возникновения корпоративного управления.
2. Признаки классификации корпорации и исторические вехи в их развитии.
3. Развитие корпоративного управления в России.
4. Тенденции современного развития корпоративного управления.
5. Возникновение и развитие науки корпоративное управление.

Задания для семинарских занятий:

1. Сформулируйте значение и роль международных организаций в становлении и развитии корпоративного управления. Приведите примеры, используя отечественный и зарубежный опыт.

2. Разработайте 5 вопросов, требующих коротких ответов (викторину) для обсуждения вопроса «Почему корпоративное управление актуально сегодня?»

3. Кейс «IPOтерапия»

Молодой динамичный российский холдинг полного производственного цикла планирует IPO, чтобы привлечь инвестиции для выхода на международные рынки. Консультанты банка, ответственного за последующее размещение, рекомендуют сделать компанию прозрачнее и эффективнее с помощью кадровой и операционной оптимизации. Топ-менеджеры холдинга планируют осуществить это следующими способами:

– Вывести из состава холдинга структурные подразделения, не участвующие непосредственно в ее бизнесе, превратив их в самостоятельные сервисные компании.

– Вывести часть услуг на аутсорсинг.

– Передать часть работ провайдеру-аутстафферу (лизинг персонала).

Поскольку размещение акций планируется через три года, у компании есть возможность реализовать любой сценарий.

Структура компании выглядит следующим образом:

- Производство (добыча) сырья.
- Переработка сырья и изготовление готовой продукции.
- Продажи, дистрибуция, маркетинг.

Последующий аудит бизнес-процессов выявил, что в каждом сегменте структуры, помимо основных производственных единиц, существует ряд сервисных служб:

В производстве сырья: транспортировка сырья; проектирование и модернизация производственных мощностей.

В переработке и изготовлении: проектирование и модернизация производственных мощностей; утилизация отходов; уборка производственных территорий.

В продажах, дистрибуции и маркетинге: транспортировка готовой продукции; складское хозяйство с численностью персонала 80 человек; зачатки розничной сети, которую компания решила развивать несколько лет назад, но передумала из-за резко увеличившихся цен на аренду и покупку коммерческой недвижимости; служба по связям с общественностью.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Разработайте мероприятия по увеличению эффективности холдинга в целом.
2. Как увеличить финансовые показатели холдинга?
3. Какие инструменты можно использовать по оптимизации бизнес-процессов?
4. Как оценить эффективность разработанных мероприятий?

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные признаки корпорации.
2. Сформулируйте особенности возникновения и развития науки корпоративного управления.
3. Каковы основные этапы корпоративного управления?

4. Назовите основные факторы, повлиявшие на возникновение корпоративного управления.
5. Каковы основные признаки корпорации?
6. Каковы причины использования профессиональных управляющих и связанные с этим проблемы?
7. Каковы основные признаки предпринимательских объединений?
8. В чем особенность корпоративных отношений в планово-административной экономике России?
9. Чем вызвано появление корпоративной формы бизнеса?
10. В чем актуальность корпоративной формы бизнеса сегодня?
11. Почему происходит разделение прав собственности и полномочий управления?

Задания для самостоятельной работы:

1. Назовите особенности развития корпоративного управления в России.
2. Назовите особенности развития корпоративного управления в Республике Татарстан.
3. Раскройте сущность объединения капиталов для освоения новых источников сырья и рынков сбыта.
4. Раскройте этапы промышленного переворота конца XVIII века и создания крупных обрабатывающих предприятий.
5. Раскройте сущность теории корпоративного управления в рамках неоклассического и институционального подходов: сравнительный анализ.

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.
2. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.

3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва // http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=управление корпорациями.

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И.В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография / А.Н. Беседин и др.; Отв. ред. Е.Д. Тягай. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014 // <http://znanium.com/bookread.php?book=433874>.

Тема 2. Содержание основных понятий корпоративного управления

1. Разделение прав собственности и управления.
2. Агентские конфликты – основа возникновения корпоративного управления.
3. Корпорация, корпоративное управление, преимущества и недостатки.

Задания для семинарских занятий:

1. Необходимо сравнить интересы собственников и менеджеров при принятии решений по следующим вопросам: имидж менеджеров корпорации (стремление к экономии, стремление к роскоши), выбор инвестиционного горизонта, отношение к риску, использование прибыли, стремление

к установлению контроля над корпорацией, стимулы к интеграционному росту корпорации, отношение к продаже корпорации, осуществление личных затрат за счет корпорации. Результаты оформить в виде таблицы 1.

Таблица 1

Сравнительная таблица интересов собственников и менеджеров корпорации

Вопрос	Собственники	Менеджеры
--------	--------------	-----------

2. Каким образом связаны интересы собственников в получении доходов и интересы в установлении контроля над корпорацией. Какие преимущества получает собственник в случае установления контроля над корпорацией?

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается особенность корпоративного управления с позиции теории фирмы?
2. В чем заключается особенность корпоративного управления с позиции финансовой системы?
3. В чем заключается особенность корпоративного управления с юридической позиции?
4. Каковы причины включения института собственников в систему корпоративного управления?
5. Каковы причины включения института менеджеров в систему корпоративного управления?
6. В чем противоречия собственников и управляющих?
7. Каковы особенности некорпоративного управления?
8. Чем отличается корпоративное управление от менеджмента?

Задания для самостоятельной работы:

1. Раскройте сущность концепции корпоративных центров диверсифицированных компаний McKinsey.

2. Раскройте предмет и объект стратегического корпоративного менеджмента.

3. Сформулируйте основные направления финансовой деятельности корпорации.

4. Определите роль и значения факторов, влияющих на формирование модели корпоративного управления.

5. Назовите признаки эффективной организованной системы корпоративного управления.

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.

2. Веснин В. Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.

3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва // http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=управление корпорациями.

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И.В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография /

Тема 3. Механизмы корпоративного управления

1. Контроль в системе корпоративных отношений.
2. Внешние механизмы корпоративного управления.
3. Внутренние механизмы корпоративного управления.

Задания для семинарских занятий:

1. Исследуйте основные регламенты корпоративного управления в России.

2. Раскройте сущность формирования корпоративного партнерства.

3. Практическое задание «Моя команда». По итогам самопрезентации студентов из группы лидер команды должен сформировать свою возможную группу / команду (4-6 человек). Обоснуйте свой выбор: почему Вы включаете данного человека в свою команду (имеет опыт в нужной для вас сфере деятельности, интересны его перспективы, его цели совпадают с Вашими, он решает подобные Вашим практические задачи и пр.). В результате также должна получиться таблица 2:

Таблица 2

Моя команда

Фамилия, имя студента	Профессиональный опыт	Цели и перспективы	Практические задачи

Контрольные вопросы:

1. Чем объясняется многообразие механизмов корпоративного управления в России?

2. Роль собственников в реализации механизмов контроля в России?
3. Важность институтов рыночной экономики для эффективного функционирования инструментов корпоративного управления для российской действительности?
4. Назовите механизмы защиты интересов собственников в России?
5. Назовите внутренние механизмы разрешения агентских конфликтов в России?
6. Назовите механизмы защиты интересов собственников в России?
7. В чем особенность формирования денежного вознаграждения российских менеджеров?
8. Как влияет концентрация собственности на организацию корпоративного управления в России.
9. Какова структура нормативно-правовой базы корпоративного управления.
10. Назовите элементы институциональной основы корпоративного управления в России.

Задания для самостоятельной работы:

1. Раскройте основные положения Кодекса корпоративного управления ФСФС.
2. В чем заключается роль и значение Ассоциации независимых директоров.
3. В чем заключается роль и значение Российского института директоров (РИД).
4. Каковы основные субъекты Российского рынка M&A.
5. Изучите интересы различных групп и системы корпоративного управления в России.
6. Процессы приватизации и их влияние на формирование корпоративного управления в постсоветской России.

7. Раскройте роль механизмов корпоративного управления в корпоративных отношениях в России.

8. Выделите основные этапы возникновения акционерных обществ (корпораций) и рынка ценных бумаг в России.

9. В чем особенность объединения капиталов для освоения новых источников сырья и рынков сбыта в России.

10. Раскройте роль арбитражных управляющих в корпоративной системе России.

11. Опишите основные законодательные акты, регламентирующие процессы корпоративного управления в России.

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.

2. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.

3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва // http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=управление корпорациями.

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И.В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография / А.Н. Беседин и др.; Отв. ред. Е.Д. Тягай. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014 // <http://znanium.com/bookread.php?book=433874>.

Тема 4. Модель корпоративного управления

1. Акционерное общество. Холдинг. Финансово-промышленная группа.
2. Транснациональная корпорация. Сетевая корпорация. Другие формы корпораций.
3. Факторы, влияющие на формирование модели корпоративного управления.
4. Модели корпоративного управления. Классическая корпорация. Не корпорация.
5. Модели корпоративного управления – эксплуатация бизнеса менеджментом корпорации, эксплуатация бизнеса крупным собственником.

Задания для семинарских занятий:

1. Исследуйте структуру, состав, принципы и эффективность работы Совета Директоров российских компаний (компании выбираются самостоятельно).

2. Кейс «Управленцы против бизнеса?»

Холдинг Extra сформирован путем покупки компаний из различных отраслей. На данный момент в его структуру входит несколько бизнес-направлений: торговля, производство стройматериалов, строительство, девелопмент. Каждое направление состоит из нескольких бизнес-единиц. Задача, которую ставит собственник холдинга – получение прибыли каждой бизнес-единицей (обычно отдельным юридическим лицом).

Для осуществления централизованного управления холдингом была создана управляющая компания (УК), которая взяла на себя общие функции

для всех бизнес-единиц по предоставлению «услуг управления» (служба безопасности, управление персоналом, финансово-экономическая служба).

Счета на оплату своих услуг УК выставляет компаниям, входящим в холдинг. На сегодняшний день не существует какой-либо единой политики определения суммы, на которую выставляются счета каждой бизнес-единице. При этом возможности привлечь внешних подрядчиков или организовать собственные вспомогательные подразделения у бизнес-единиц нет: такова политика собственника холдинга.

Первоначально сумма определялась как процент от выручки подразделения, затем от прибыли. В дальнейшем, когда такая система привела к тому, что эти проценты перестали покрывать затраты управляющей компании, сумму стали распределять пропорционально сначала выручке, а затем и прибыли.

Это привело конфликту между бизнес-единицами и УК: подразделения отказываются платить за услуги УК, т.к. не имеют влияния на определение их стоимости.

Вопросы и задания к кейсу:

Каким образом организовать взаимодействие управляющей компании и бизнес-единиц, чтобы, с одной стороны, система была максимально прозрачна и понятна для подразделений, а с другой – эффективна с точки зрения всего холдинга (с точки зрения управляемости и минимизации административных расходов)?

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные этапы проектирования корпоративных структур?
2. Назовите виды акционерных обществ и их различия в системе корпоративного управления.
3. В чем заключаются преимущества и недостатки корпоративной системы в акционерных обществах?

4. Назовите виды комитетов совета директоров.
5. Какова роль корпоративного секретаря?
6. Каковы виды общих собраний акционеров?
7. Каковы вопросы, рассматриваемые в обязательном порядке на каждом годовом собрании акционеров?
8. Каковы компетенция общего собрания акционеров?
9. Какова структура Совета директоров и распределение полномочий между его членами?
10. В чем разница между исполнительными, неисполнительными и независимыми директорами?
11. Каков состав исполнительных органов акционерного общества?

Задания для самостоятельной работы:

1. В чем особенности обязательных и необязательных органов корпоративного управления акционерным обществом?
2. Приведите примеры исполнительных органов акционерного общества.
3. Каковы роль, место и значение общего собрания акционеров в системе корпоративного управления акционерного общества:
4. Приведите примеры организации Совета директоров в зарубежных компаниях США, Японии, Германии, Кореи, Китая.
5. Назовите основные права и обязанности генерального директора в корпорации.
6. Приведите примеры коллегиальных исполнительных органов.
7. Назовите полномочия ревизионной комиссии.
8. Каковы роль, место и значение контрольно-ревизионной службы в системе корпоративного управления акционерного общества.
9. Назовите особенности управления акционерными обществами с участием государственной собственности.

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова.

– М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.

2. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.

3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва // http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=управление корпорациями.

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И.В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография / А.Н. Беседин и др.; отв. ред. Е.Д. Тягай. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014 // <http://znanium.com/bookread.php?book=433874>.

Тема 5. Практика корпоративного управления за рубежом

1. Особенности корпоративного управления в странах англо-американской модели экономики.

2. Особенности корпоративного управления в странах германской модели экономики.

3. Корпоративное управление в Японии.

Задания для семинарских занятий:

1. Соответствуют ли перечисленные организации корпорациям по двум характеристикам: форме предпринимательского объединения и содержанию элементов корпоративного управления:

– открытое акционерное общество А имеет трех основных собственников: предприятие Б владеет 30 % акций, физическое лицо В владеет 20 % акций, одновременно являющийся председателем Совета директоров и физическое лицо Г – 7% акций, одновременно являющийся генеральным директором.

– закрытое акционерное общество состоит из двух учредителей. Генеральным директором закрытого акционерного общества А является нанятый со стороны менеджер.

– открытое акционерное общество А имеет двух основных собственников: физическое лицо Б владеет 55% акций корпорации, который одновременно является генеральным директором корпорации, предприятие В владеет 20 %, его представитель является председателем Совета директоров акционерного общества.

– полное товарищество состоит из семи полноправных членов, участвующих в собраниях товарищества. Один из товарищей является генеральным директором товарищества.

2. Заполните таблицу 3 сравнив по ряду критериев корпоративную и некорпоративную форму бизнеса:

Таблица 3

Различия корпоративной и некорпоративной форм бизнеса

Критерий сравнения	Корпоративная форма бизнеса	Некорпоративная форма бизнеса
Ответственность собственников		
Ответственность организации по обязательствам		
Финансовые возможности		
Производственный риск		
Степень агентских конфликтов		
Стратегическое управление		
Возможность продажи бизнеса		
Срок существования		
Гибкость		
Масштаб		

3. Если в американской экономике держателям акций в значительной мере являются физические лица, то в экономике Японии акционерами выступают прежде всего юридические лица – банки, корпорации и т.д. К каким последствиям в развитии бизнеса в США и Японии ведут эти последствия?

4. Каким образом связаны интересы собственников в получении доходов и интересы в установлении контроля над корпорацией: какие преимущества получает собственник в случае установления контроля над корпорацией.

5. Задание.

Для какой страны характерны следующие признаки корпоративных отношений? Опишите механизмы корпоративного управления, эффективные для использования.

1. Основная идея корпоративного управления – стабильность, значительную роль в корпоративных отношениях играют работники предприятия, при возникновении сложных ситуаций в Совет директоров входит представитель государства.

2. Корпоративные отношения характеризуются ограниченным хождением акций ведущих корпораций, наличием контроля в руках внешнего собственника – государства.

3. Отличительной особенностью Совета директоров является постоянное наличие представителя государства, при снижении эффективности управления собственники меняют менеджмент корпорации

4. Денежное вознаграждение менеджеров формируется за счет оклада, контроль за корпорацией находится в руках менеджеров, поведение собственников при снижении курсовой стоимости акций корпорации неоднозначное.

5. Главная цель собственника – получение экономического дохода, при падении курсовой стоимости акций предпочитают продать принадлежащий им пакет акций, не уделяют большого внимания собраниям акционеров.

Контрольные вопросы:

1. Влияют ли экономические и правовые условия в стране на модель корпоративного управления?
2. В чем особенность англо-американской модели корпоративного управления?
3. Выделите специфику германской модели корпоративного управления.
4. На чем основана японская модель корпоративного управления?
5. В чем заключаются преимущества и недостатки различных документов корпорации?
6. Каковы перспективы существования различных документов корпораций?
7. Перечислите основные положения устава общества.
8. Назовите критерии раскрытия информации.
9. Приведите примеры внутренних документов общества.
10. Назовите примеры стандартов этики совет директоров.
11. Какова роль кодексов корпоративного управления?

Задания для самостоятельной работы:

1. В чем заключается значение и место Положения о ревизионной комиссии в системе корпоративных документов?
2. В чем заключается значение и место Положения о коллегиальном исполнительном органе в системе корпоративных документов?
3. В чем заключается значение и место Положения о филиалах и представительствах в системе корпоративных документов?
4. В чем заключается значение и место Положения о контрольно-ревизионной службе в системе корпоративных документов?
5. В чем заключается значение и место Положения об информационной политике в системе корпоративных документов?
6. В чем заключается значение и место Положения о дивидендной политике в системе корпоративных документов?

7. В чем заключается значение и место Положения об управлении рисками в системе корпоративных документов?

8. В чем заключается значение и место Положения о комитетах совета директоров в системе корпоративных документов?

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.

2. Веснин В. Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.

3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва // http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=управление корпорациями.

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И.В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография / А.Н. Беседин и др.; Отв. ред. Е.Д. Тягай. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014 // <http://znanium.com/bookread.php?book=433874>.

Тема 6. Формирование корпоративной среды в Российской Федерации и в регионах

1. Процессы приватизации и их влияние на формирование корпоративного управления в постсоветской России.
2. Роль механизмов корпоративного управления в корпоративных отношениях.
3. Отличительные особенности корпоративного управления в Республике Татарстан.

Задания для семинарских занятий:

1. Кейс «Культура слияния»

Экспансия в российские регионы – вполне закономерный сценарий развития молодой амбициозной компании. Но кроме покупки и последующей консолидации профильных активов важно привести качество обслуживания во всех региональных точках к строгим стандартам головной компании. Этому должна способствовать единая корпоративная культура. Но как сформировать единую сплоченную команду с единым пониманием высокого качества работы и при этом учесть особенности организационной культуры ее новых региональных подразделений?

Холдинг, крупный игрок сектора FMCG (англ. Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного потребления; продукты, которые стоят относительно дешево и быстро продаются), заинтересован в скорейшем наращивании собственной региональной розничной сети. С этой целью за короткое время он покупает несколько компаний в разных регионах, владеющих своими локальными сетями. Эти компании вполне успешны и хорошо известны местным покупателям.

Перед менеджментом головной компании стоит задача интеграции разнородных активов в единую эффективно работающую сеть. Региональные компании подключаются к централизованной сети поставок холдинга

и начинают работать под единым брендом сети. Помимо этого менеджмент озабочен тем, как привести качество обслуживания во всех региональных точках продаж новых локальных подразделений к высоким стандартам, принятым в холдинге. В связи с этим одной из приоритетных задач интеграции было названо формирование единой корпоративной культуры во всех структурных подразделениях холдинга.

Для реализации задуманного был сформирован интеграционный комитет, в состав которого вошел HR-директор холдинга. Топ-менеджеру было поручено подготовить свои предложения по формированию единой корпоративной культуры холдинга, но при этом соблюсти интересы региональных подразделений и интегрировать их организационную культуру с ее особенностями в новую корпоративную культуру холдинга.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Разработайте программу по формированию единой корпоративной культуры холдинга.

2. Какие стандарты корпоративного управления в региональных сетях необходимо сохранить? Почему?

3. Как оценить эффективность разработанной программы?

2. Прокомментируйте следующий вариант ответа одного из менеджментов на кейс «Культура слияния»

Предложения HR-директора холдинга, перед которым стоит задача интеграции различных структурных подразделений, могут сводиться к следующим действиям.

Первым шагом должен быть АНАЛИЗ МИССИИ каждого из подразделений, вошедшего в холдинг. Это даст представление о том, какие ценности приняты в интегрируемых компаниях. Миссия может быть сформулирована на бумаге, а может существовать в виде легенд, преданий и иных коммуникаций, формирующих корпоративную культуру в каждом из подразделений. Важно, чтобы она отражала реальные (а не декларируемые,

как это часто бывает) цели и ценности региональных компаний. Фактически это – свод принципов, которые позволили компаниям добиться успеха и известности на своем региональном рынке.

Шаг второй – АНАЛИЗ ИНСТРУМЕНТОВ, с помощью которых достигалась, поддерживалась данная миссия и данная корпоративная культура: какие формы коммуникаций существовали в подразделениях, какие корпоративные мероприятия проводились и почему, что поощрялось либо порицалось в компании и т.п.

Третий шаг – СРАВНЕНИЕ СХОДСТВ И РАЗЛИЧИЙ миссий головной компании и подразделений, вошедших в холдинг. Очевидно, что HR-дирекции лучше отталкиваться от общих, связующих положений и принципов. Если сходным окажется большинство корпоративных норм и правил, значит, процесс слияния будет быстрым и достаточно безболезненным. Если же окажется больше различий, то необходимо затратить больше ресурсов на внедрение изменений и готовиться к возможным негативным последствиям (сопротивлению, оттоку персонала и т.п.). В идеале, конечно, подобный анализ лучше делать до покупки региональных компаний.

Четвертый шаг – ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ (или актуализация имеющейся) МИССИИ холдинга. Видение головной компании можно дополнить принципами и стандартами, которые хорошо себя зарекомендовали в регионах и не вступают в противоречие с «генеральной линией» компании. Если есть стандарты, которые эффективно работают в отдельных регионах, но не подлежат тиражированию на все подразделения холдинга, можно за каждым регионом оставить право сформулировать свои 1-2 стандарта – своеобразные региональные «изюминки». Главное, чтобы они носили дополняющий характер по отношению к корпоративному своду правил.

Соответственно, для поддержания желаемых корпоративных стандартов необходимо использовать те инструменты (см. второй шаг), которые приведут к нужному результату.

Пятое – ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ.

Одним из эффективных способов может стать стратегическое совещание с участием ключевых руководителей головной компании и региональных подразделений, на котором необходимо обсудить новые принципы корпоративной культуры, стандарты качества и те выгоды, которые получает компания, благодаря их внедрению. Важно, чтобы общий результат холдинга был выгоден каждой из интегрируемых компаний.

Логическим завершением подобного стратегического совещания может быть тренинг по командообразованию. Участники такого мероприятия станут опорой преобразований, транслируя новую культуру сверху вниз в регионы.

Также необходимо разработать и запустить программу ВНУТРЕННЕГО ПИАРА. Четкая, ясная и своевременная информация из официальных источников всегда способствует формированию нужных «политических» настроений у персонала компании, снимает любые вопросы, возникающие в связи с изменением прежних стандартов и условий. В качестве информационных каналов могут использоваться «горячая» телефонная линия для сотрудников, корпоративная газета, внутренний корпоративный сайт, электронные информационные рассылки, собрания коллективов подразделений для общения с руководителями компании и другие.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Какие элементы были не раскрыты в ответе?
2. Что, по вашему мнению, препятствует созданию единых корпоративных стандартов?

Контрольные вопросы:

1. Каковы факторы, влияющие на формирование моделей корпоративного управления?
2. В чем особенность организации работы Совета директоров?
3. Каковы модели корпоративного управления?

4. Назовите виды совета директоров. В чем особенности их работы.
5. В чем особенность унитарного Совета директоров?
6. Сущность двухпалатного Совета директоров.
7. Каковы состав и структура Совета директоров?
8. Раскройте сущность компетенции Совета Директоров.
9. Назовите методы оценки деятельности Совета директоров.
10. Приведите примеры методов вознаграждения, используемых при выплате членам Совета директоров.
11. Каковы особенности различных видов комитетов совета директоров?

Задания для самостоятельной работы:

1. Каковы полномочия Совета директоров в сфере общего руководства, полномочия, связанные с правами акционеров; полномочия, связанные с управлением активами и уставным капиталом; полномочия, связанные с раскрытием информации и обеспечением прозрачности?
2. Какова процедура избрания членов Совета директоров и прекращения их полномочий?
3. Назовите основные квалификационные требования в членам совета директоров.
4. Каковы категории членов Совета Директоров?
5. Опишите порядок работы Совета директоров.
6. Систематизируйте обязанности и ответственность членов Совета директоров.

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.
2. Веснин В. Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.

3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва // <http://www.bibliorossica.com>

[/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=управление корпорациями.](#)

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И. В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография / А.Н. Беседин и др.; Отв. ред. Е.Д. Тягай. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014 // <http://znanium.com/bookread.php?book=433874>.

Тема 7. Оценка экономической эффективности корпоративного управления

1. Оценка эффективности корпоративного управления с точки зрения эффективности интеграции.

2. Оценка эффективности корпоративного управления на основе критерия защиты интересов собственников.

3. Оценка эффективности корпоративного управления на основе рыночной стоимости корпорации.

Задания для семинарских занятий:

1. Необходимо сравнить эффективность формирования Совета директоров с точки зрения защиты интересов собственников и эффективности принимаемых Советом решений:

– корпорация А. Совет директоров унитарный. Состоит из семи человек три «инсайдера», остальные «аутсайдеры» Председателем Совета директоров является генеральный директор корпорации.

– корпорация Б. Совет директоров корпорации двухпалатный. Наблюдательный совет состоит из десяти человек, Правление из пяти человек. Очень высок авторитет генерального директора в Наблюдательном совете.

– корпорация С. Совет директоров унитарный. Состоит из пяти человек, все являются «инсайдерами».

2. Какие механизмы корпоративного управления эффективны для применения в следующих ситуациях:

– ни один из многочисленных собственников корпорации не обладает пакетом акций, превышающим пяти процентов. Генеральный директор корпорации не входит в число собственников корпорации. Акции корпорации отличаются высокой ликвидностью;

– два основных собственника корпорации владеют соответственно 30 и 20 процентами акций корпорации Генеральный директор корпорации не входит в число собственников корпорации;

– генеральным директором корпорации является собственник, обладающий 35 процентами акций корпорации. Он же является председателем Совета директоров корпорации;

– среди многочисленных акционеров корпорации существует лишь один крупный собственник, чей пакет акций составляет 25 процентов. Генеральный директор корпорации не входит в число собственников корпорации.

3. Комитеты Совета директоров акционерного общества

Необходимым условием эффективного осуществления функций Совета директоров является создание комитетов Совета директоров, которые

предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций совету директоров для принятия решений по таким вопросам (Кодекс корпоративного поведения).

При оценке уровня корпоративного поведения в ОАО «Рассвет» рейтинговое агентство «Перспектива» указало в своем заключении: «Отсутствие комитетов Совета директоров, в особенности комитета по аудиту, расценивается как негативный фактор».

Исходя из результатов оценки уровня корпоративного поведения в Обществе, Советом директоров было решено создать комитеты.

Разработку положения «О комитете по аудиту» Совет директоров поручил ревизионной комиссии общества. Ни уставом общества, ни положением «О Совете директоров» создание комитетов не предусмотрено. Численность Совета директоров ОАО «Рассвет» – семь человек.

Вопросы:

1. Какие действия в данной ситуации должен принять Совет директоров для создания комитетов?
2. Сколько и какие комитеты целесообразно создать, исходя из рекомендаций Кодекса корпоративного поведения и конкретной ситуации?
3. Оцените решение Совета директоров о создании комитетов.

Контрольные вопросы:

1. В чем основные преимущества количественных методов оценки эффективности корпоративного управления?
2. Применимы ли качественные методы оценки корпоративного управления на современном этапе?
3. Какие альтернативные методы оценки корпоративного управления существуют?
4. Адекватны ли методы оценки корпоративного управления на основе защиты интересов собственников?

5. Назовите категории акций и виды прав акционеров.
6. Приведите примеры государственных и негосударственных организаций по защите прав акционеров.
7. В чем заключается роль общественного движения и коллективных действий акционеров?
8. Назовите виды соглашений акционеров.
9. Перечислите и охарактеризуйте обязанности акционеров.

Задания для самостоятельной работы:

1. В чем сущность права голоса в корпорации?
2. Опишите право обжалования решений общего собрания.
3. Опишите право акционеров на получение информации о деятельности общества.
4. Опишите право акционеров на свободную передачу акций.
5. Опишите преимущественное право акционеров приобретения дополнительных акций.
6. Опишите право акционеров потребовать выкупа акций.
7. Опишите права акционеров при ликвидации общества.
8. Опишите право акционеров на ознакомление со списком акционеров, право на предъявление иска от имени общества Защита прав акционеров.
9. В чем заключаются права государства как акционера?

Рекомендуемая литература:

1. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: ИНФРА-М, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=235024>.
2. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. // <http://znanium.com/bookread.php?book=342890>.
3. Кришталь В.В., Орехов С.А. Управление корпорацией: Учебно-методический комплекс Издательство: Евразийский открытый институт; 2009. Москва //

http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6655&ln=ru&search_query=y
правление корпорациями.

4. Дементьева А.Г. Основы корпоративного управления: Учебное пособие / А.Г. Дементьева; Московский государственный институт международных отношений (Университет). – М.: Магистр, 2009. // <http://znanium.com/bookread.php?book=176706>.

5. Ивашковская И. В. Корпоративные финансовые решения. Эмпирич. анализ рос. компаний (корпор. фин.): Моногр. / И.В. Ивашковская и др.; под науч. ред. И.В. Ивашковской – М.: НИЦ Инфра-М, 2011. // <http://znanium.com/bookread.php?book=262451>.

6. Беседин А.Н. Корпоративные отношения: комплексные проблемы теоретич. изучения и нормативно-правового регулир.: Монография / А.Н. Беседин и др.; Отв. ред. Е.Д. Тягай. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014 // <http://znanium.com/bookread.php?book=433874>.

Индивидуальная работа № 1

«Построение системы корпоративного управления в акционерном обществе»

Цель индивидуальной работы состоит в изучении практического опыта организации системы корпоративного управления и разработки предложений по увеличению эффективности корпоративного управления в российской корпорации.

Используя информацию на сайте «Элитарный клуб корпоративного управления» (<http://elitclub.upnet.ru>) и официальных сайтах корпораций необходимо подготовить ответы на следующие вопросы:

а) Кто является единоличным исполнительным органом (генеральный директор, управляющая организация, управляющий) в структуре корпоративного управления корпорации?

б) Каково ежегодное вознаграждение членов совета директоров?

в) Какие дополнительные компенсации (выгоды) получает единоличный исполнительный орган (премию, бонус и т.д.)?

г) Какие предложения (три предложения) были рассмотрены и представлены для голосования на годовом собрании акционеров?

д) Каким образом реализация данных предложений повлияла на рост инвестиционной привлекательности компании?

е) Ответьте на вопросы д) и е) со стороны собственника корпорации и со стороны топ-менеджера.

Основные требования к выполнению задания:

- наличие развернутых ответов на поставленные вопросы;
- представление системы корпоративного управления в виде схемы;
- объем аналитического отчета должен быть не менее 5 страниц;
- регламент представления преподавателю определяется согласно учебному расписанию.

Порядок выбора студентами варианта задания определяется по порядковому номеру его фамилии в учебном журнале.

Индивидуальная работа представляется в виде аналитического отчета.

Критерии оценки выполнения:

- полнота ответов на вопросы;
- наличие схемы корпоративного управления;
- наличие предложений по повышению эффективности корпоративного управления в корпорации.

На первом занятии студенты знакомятся с заданиями, рассматриваются основные требования, сроки и регламенты индивидуальной работы.

На втором занятии студенты презентуют работу.

Варианты заданий:

1. ОАО «Сибнефть»
2. Компания Тройка Диалог
3. РАО ЕЭС России
4. ОАО «ММК»

5. Сбербанк РФ
6. ОАО «Газпром»
7. ОАО «Объединенные машиностроительные заводы»
8. ОАО «НЕФТЭЛ»
9. ОАО «УралСиб»
10. ОАО «Уралсвязьинформ»
11. ОАО «Дальневосточная компания электросвязи»
12. ОАО «Ростелеком»
13. ОАО «Ульяновское конструкторское бюро приборостроения»
14. ОАО «Метротоннельгеодезия»
15. ЗАО «ИПК Мехтранс»
16. ОАО «Чепецкий механический завод»
17. ОАО «КОНАКОВСКАЯ ГРЭС»
18. ОАО «Седьмой Континент»
19. ОАО «Акрон»
20. ОАО «Северсталь–Авто»
21. ОАО «Оборонснабсбыт»
22. ОАО «Азот»
23. ОАО «Концерн КАЛИНА»
24. ОАО «КБ Мечел-Банк»
25. ОАО «АКБ Банк Москвы»
26. ОАО «Мечел»
27. ОАО «Челябинский трубопрокатный завод»
28. ОАО «Татнефть»
29. ОАО «Татнефтепродукт»
30. ОАО «Казаньоргсинтез»

Индивидуальная работа № 2

Цель индивидуальной работы состоит в подготовке кейса, раскрывающего актуальные проблемы эффективности корпоративного управления, на примере деятельности российской корпорации.

Кейс должен содержать следующие разделы:

Раздел 1. Краткое описание проблемы, которую Вам необходимо было решить (проблема выбирается по вариантам).

Раздел 2. Описание ситуации:

2.1. Описание той организации, которая столкнулась с проблемной ситуацией:

- деятельность организации;
- ее положение на соответствующем рынке (доля рынка, конкуренты и пр.);
- краткая история создания и развития организации;
- планы организации (развитие, выход на новые рынки и т.д.);

2.2. Описание хронологии событий, выявление основных этапов развития событий.

2.3. Действующие лица:

- сотрудники, которые принимали непосредственное участие в сложившейся ситуации;
- должность и управленческие функции каждого сотрудника.

Если данная проблемная ситуация затронула другие организации, необходимо описать:

- названия других организаций, которые были затронуты сложившейся ситуацией;
- цели, интересы этих организаций, что их связывает с данной организацией;
- человек (люди), представляющий интересы данной организации, его должность, краткая характеристика.

Раздел 3. Специфическая информация, которую необходимо принять во внимание при решении данного кейса:

3.1. Внешние факторы (ситуация на рынке, экономическая, политическая ситуация в стране и т.д.);

3.2. Состояние организации в момент возникновения проблемной ситуации (отсутствие необходимой компетенции персонала, финансовые проблемы и т.д.).

Раздел 4. Сформулируйте практическую управленческую задачу (управленческий вопрос или перечень вопросов), который решали Вы в данной ситуации и на который необходимо ответить другим при решении данного кейса.

Порядок выбора студентом варианта задания определяется по порядковому номеру в учебном журнале.

Индивидуальная работа представляется в виде аналитического отчета.

Критерии оценки выполнения:

- полнота ответов на вопросы в разрезе разделов;
- сдача в срок работы.

На первом занятии студентам раздаются варианты заданий, рассматриваются основные требования, сроки и регламенты индивидуальной работы.

На втором занятии студенты презентуют работу.

Варианты тем кейсов:

1. Совершенствование корпоративного управления на промышленных предприятиях холдингового типа.

2. Экономическая эффективность интеграции промышленных предприятий.

3. Оценка рыночной стоимости российских промышленных компаний с учетом влияния корпоративного управления.

4. Ресурсно-экономическое обеспечение корпоративного управления финансово-промышленных групп.

5. Оценка уровня стратегической безопасности как инструмент корпоративного управления.
6. Формирование корпоративного партнерства.
7. Оценка эффективности корпоративного управления на основе критериев защиты интересов собственников.
8. Механизм влияния качества корпоративного управления на стоимость компании.
9. Эволюция исследований влияния корпоративного управления на эффективность деятельности и стоимость компаний.
10. Профилактика и обеспечение корпоративной безопасности.
11. История возникновения корпоративного управления.
12. Развитие корпоративного управления.
13. Построение организационной структуры корпорации.
14. Стимулирование топ-менеджеров в корпорациях.
15. Стратегическое управление конкурентоспособностью корпорации.
16. Права собственности и системы корпоративного управления в России.
17. Результативность управления в интегрированных корпоративных организациях промышленности России.
18. Повышение устойчивости промышленного (строительного, др.) комплекса на основе корпоративного управления.
19. Коммуникационная система в корпоративном управлении.
20. Влияние корпоративного управления на стоимость российских компаний.
21. Формирование системы бюджетного планирования в корпорации.
22. Формирование корпоративной стратегии компании.

Учебное издание

Корпоративное управление

Учебно-методическая разработка

Подписано в печать 20.03.2015.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 2,09.

Уч.-изд. л. 1,91. Тираж 500 экз. Заказ 63/3.

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37

тел. (843) 233-73-59, 233-73-28