

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

КАЗАНЬ

2023

УДК 65.01

ББК 65.290-2

C21

Печатается по рекомендации Учебно-методической комиссии Ученого совета Института управления экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета

Рецензенты:

Гурьянова Э.А., канд. экон. наук, доцент кафедры общего менеджмента

ИУЭФ

Устинов А.Э., канд. экон. наук, доцент кафедры

Кулик Е.Н., Набиева Л.Г., Гарипова Е.Н.

C21 Корпоративное управление: учебно-методическое пособие. –

Казань: Издательство Казанского университета, 2022. – 56с

Рабочая тетрадь по курсу «Корпоративное управление» составлена в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к уровню подготовки специалиста по направлению 38.03.02 «Менеджмент». В рабочей тетради представлены задачи и задания, работа над которыми поможет студенту сформировать системное представление сущности, методологии основных процедурах корпоративного управления. Студенты приобретут навыки и умения проведения практических исследований системы управления бизнесом с помощью предложенных методов, приёмов и методик.

УДК 65.01

ББК 65.290-2

© Кулик Е.Н., Набиева Л.Г., Гарипова Е.Н.

2022 © Издательство Казанского университета, 2020

Введение	4
1. Программа курса «Корпоративное управление».	6
2. Тематический план лекций по курсу «Корпоративное управление» . . .	7
3. Методические указания для подготовки к семинарским занятиям по курсу «Корпоративное управление»	9
4. Словарь основных терминов корпоративного управление.	49
5. Список, рекомендуемых источников для изучения дисциплины . . .	54

ВВЕДЕНИЕ

В Федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования Министерства образования и науки Российской Федерации сформулированы требования к минимуму содержания и уровню подготовки специалиста по направлению 38.03.02 «Менеджмент», в соответствии с которыми предусмотрено прохождение производственной практики и проведению эмпирического исследования для написания диплома и выпускной квалификационной работы. В связи с этим нами сформирован методический материал по курсу «прикладные модели систем управления бизнесом», который призван помочь организовать исследование. В рамках данного курса собран оптимальный вариант прикладных инструментов и методов для проведения необходимых видов анализов. Используемые методы и инструменты предоставляются слушателям курса в цифровом виде и в форме программно-прикладных продуктов. В рамках курса обучающийся знакомится с программными продуктами и учится использовать их в расчетах, проводить анализ результатов и формулировать выводы и рекомендации. В данном учебном пособии в форме рабочей тетради представлен алгоритм проведения исследований данного вида и форма их представления. Пособие предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Настоящее учебно-методическое пособие, прежде всего, призвано рационально организовать учебный процесс и помочь студенту в самостоятельном изучении курса «Корпоративное управление». Также целью учебно-методического пособия является формирование у студентов комплексного подхода к корпоративным отношениям. Пособие помогает разобраться студенту в систематизации знаний и умений по корпоративному управлению при изучении гражданского компетенции органов управления, порядка их функционирования и взаимодействия. Для достижения указанных целей материал учебно-методического пособия сгруппирован в строгой логической последовательности. В пособии систематизированы и изложены все

основные учебные вопросы в рамках курса: тематический план лекций, методические указания для подготовки к семинарским занятиям, вопросы к занятиям и экзаменам, вопросы для самоконтроля и рекомендуемая литература. При работе с пособием студентам необходимо уделять внимание отраслевым особенностям корпоративного управления, максимально использовать знания корпоративного управления. После ознакомления с конкретным вопросом, студент должен внимательно изучить рекомендуемую литературу. Ответы на вопросы должны быть обоснованы и аргументированы.

Цель освоения дисциплины (модуля): дать студентам знания теоретических основ корпоративного управления; выработать навыки самостоятельного изучения некоторых тем или разделов, овладеть навыками составления корпоративных актов. А так же целью данного учебно-методического пособия является:

- освоение методологических аспектов оценки эффективности корпоративного управления;
- выработка навыков поиска, агрегирования и анализа экономической информации;
- освоение методов разработки вариантов управленческих решений и их обоснование.

Задания данной учебно-методического пособия выполняются в ходе самостоятельного изучения дисциплины «Корпоративное управление».

Задачи: 1) теоретический компонент: - получить представление о предмете, методе, системе отрасли, науки и учебной дисциплины «Корпоративное управление»; изучить источники и принципы корпоративной модели Российской Федерации; привить студенту способность давать самостоятельную оценку различным теоретическим и практическим проблемам в области корпоративного управления; знать содержание основных норм корпоративного управления, их значение, и применение на практике; - понимать значение корпоративного управления в системе других дисциплин; выяснить сущность основных институтов корпоративного управления, которые

представляют интерес в практике зарубежных и Российской моделей корпоративного управления; 2) познавательный компонент: - получить базовые навыки исследования и анализа источников корпоративного управления; 3) практический компонент: - знать основные понятия и термины корпоративного управления; - получить навыки дискуссии по спорным проблемам корпоративного управления; - получить навыки защиты интересов участников корпоративных отношений.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен: знать: - сущность и содержание корпоративного управления. Уметь выработать решения проблем, с использованием инструментария методов принятия решения в области корпоративного управления. Владеть навыками системы оценки стратегии и использования методов оценки стратегии в деятельности предприятия

Таким образом, целью данного методического пособия, является всестороннее ознакомление и изучение на фактических материалах и реальных производственных ситуациях макро и микроэкономических особенностей функционирования системы управления, хозяйственных служб предприятий, учреждений и организаций.

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.15 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Управление бизнесом)" и относится к части ОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений. Осваивается на 3 курсе в 6 семестре

1 Программа курса «Корпоративное управление»

1.1 Эволюция корпоративного управления и науки корпоративное управление

История возникновения корпоративного управления. Признаки классификации корпорации и исторические вехи в их развитии. Развитие

корпоративного управления в России. Тенденции современного развития корпоративного управления. Возникновение и развитие науки корпоративное управление.

1.2 Содержание основных понятий корпоративного управления

Разделение прав собственности и управления. Агентские конфликты ? основа возникновения корпоративного управления. Корпорация, корпоративное управление, преимущества и недостатки

1.3 Механизмы корпоративного управления

Контроль в системе корпоративных отношений. Внешние механизмы корпоративного управления. Внутренние механизмы корпоративного управления.

1.4 Модель корпоративного управления.

Акционерное общество. Холдинг. Финансово-промышленная группа. Транснациональная корпорация. Сетевая корпорация. Другие формы корпораций.

1.5 Практика корпоративного управления за рубежом

Особенности корпоративного управления в странах англо-американской модели экономики. Особенности корпоративного управления в странах германской модели экономики. Корпоративное управление в Японии.

1.6 Формирование корпоративной среды в Российской Федерации и в регионах

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

1.7 Оценка экономической эффективности корпоративного управления

Оценка эффективности корпоративного управления с точки зрения эффективности интеграции. Оценка эффективности корпоративного управления на основе критерия защиты интересов собственников. Оценка

эффективности корпоративного управления на основе рыночной стоимости корпорации.

2 Тематический план лекций по курсу «Корпоративное управление»

2.1 Тема 1. Эволюция корпоративного управления и науки корпоративное управление

Основные вопросы:

1. История возникновения корпоративного управления.
2. Признаки классификации корпорации и исторические вехи в их развитии.
3. Тенденции современного развития корпоративного управления.

2.2 Тема 2. Содержание основных понятий корпоративного управления

Основные вопросы:

1. Понятие корпоративного управления
2. Сущность корпоративного управления
3. Корпоративная среда фирмы

2.3 Тема 3. Механизмы корпоративного управления

Основные вопросы:

1. Роль и задачи совета директоров.
2. Состав совета директоров.
3. Функции и компетенции совета директоров.
4. Модели совета директоров.

2.4 Тема 4. Модель корпоративного управления.

Основные вопросы:

1. Субъекты корпоративных отношений
2. Доктрины корпоративного управления
3. Модели систем корпоративных отношений

2.5 Тема 5. Практика корпоративного управления за рубежом

Основные вопросы:

1. Англо-американская модель корпоративного управления
2. Германская модель корпоративного управления

3. Международный опыт корпоративного управления

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

Основные вопросы:

1. Процессы приватизации и их влияние на формирование корпоративного управления в постсоветской России.
2. Роль механизмов корпоративного управления в корпоративных отношениях.

2.7 Тема 7. Оценка экономической эффективности корпоративного управления

Основные вопросы:

1. Оценка эффективности корпоративного управления с точки зрения эффективности интеграции.
2. Оценка эффективности корпоративного управления на основе критерия защиты интересов собственников.

3 Методические указания для подготовки к семинарским занятиям по курсу «Корпоративное управление»

3.1 Тема 1 Эволюция корпоративного управления и науки корпоративное управление (4 часа)

Основные вопросы:

1. Чем вызвано появление корпоративной формы бизнеса?
2. Почему развитие форм предпринимательских объединений происходило таким образом?
3. Чем отличается развитие корпоративного управления в России?
4. Актуальность корпоративной формы бизнеса сегодня?

При изучении темы студенту следует дать определение корпоративному управлению, можно применить сравнительный метод, т. е. обратить внимание

не на одного автора, а учитывать мнение различных источников. Охарактеризовать его основные институты и рассмотреть элементы корпоративного управления. Рассказать об отличиях организаций с корпоративным управлением и без корпоративного управления. Охарактеризовать корпоративное управление как учебную дисциплину, науку. Проанализировать основные этапы развития корпоративного управления. Уделить отдельное внимание корпоративным отношениям и принципам корпоративного управления. Следует учитывать, что в научно-практической литературе нет единого подхода к определению корпоративного управления. Тем не менее, можно выделить основных подходов к определению понятия. Сравнить с понятием «корпоративный менеджмент». Примером определения может служить Кодекс корпоративного поведения, принятый на совете Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг 4 апреля 2002 г. Этот документ носит исключительно рекомендательный характер. Однако если конкретные рекомендации будут реализованы в уставе, во внутреннем документе, регламентирующем деятельность конкретного органа общества, в ином внутреннем документе, они приобретут обязательную силу. Многие нормы Кодекса корпоративного поведения имеют этический характер. Этические нормы, содержащиеся в кодексе, в отличие от юридических, – это сложившаяся система норм поведения и обычаев делового оборота, не основанная на законодательстве и формирующая позитивные ожидания в отношении поведения участников корпоративных отношений. Общепризнанные международные стандарты корпоративного управления, взятые за основу при разработке российского Кодекса корпоративного поведения, изложены в том числе, в шести Принципах корпоративного управления, принятых Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 2004 году. Принципы были разработаны на основе всестороннего анализа практики корпоративного управления стран – членов Организации экономического сотрудничества и развития и представляют собой совокупность наиболее эффективных и целесообразных способов организации корпоративного

управления. Каждый принцип устанавливает стандарты корпоративного управления в одной из шести основных областей корпоративного управления: - государственное регулирование деятельности компаний; - защита основных прав акционеров; - справедливое обращение с акционерами; - роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении; - раскрытие информации о деятельности компании; - функции совета директоров. При раскрытии вопроса об источниках корпоративного права, необходимо также подробно охарактеризовать понятие корпоративных актов и их видов.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Можно ли рассматривать акционерное общество (корпорацию) как форму развития частнособственнических отношений?
2. Какое влияние оказывают на развитие собственности в корпорациях «революция управляющих» и распространение акций среди ее работников?
3. Приведите определения корпоративного управления. Какое из них наиболее точно трактуется как механизм обеспечения получения инвесторами доходов?

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче со ссылками на нормы действующего законодательства. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными.

Данные о компании можно собрать в организации, в котором студент проходит практику, либо на официальном сайте компании, либо на информационно-статистических сайтах: <https://www.list-org.com/>, <https://sbis.ru/>, <https://spark-interfax.ru/>, <https://www.rusprofile.ru/>, <https://companies.rbc.ru/>, <https://vbankcenter.ru/>, и др.

Краткие сведения об организации

Таблица 1

Полное наименование организации	
Организационно-правовая форма	
Форма собственности	
Юридический адрес	
Год основания организации	
Численность персонала	
Отрасль	
Классификатор по ОКОНХ	
Виды деятельности	
Дополнительная информация	

Тема 2. Содержание основных понятий корпоративного управления

Основные вопросы:

1. Почему происходит разделение прав собственности и полномочий управления?
2. В чем противоречия поведения собственников и управляющих?
3. Агентские конфликты – источник развития корпорации или преграда?
4. Какие стороны помимо собственников и управляющих участвуют в корпоративных отношениях, каким образом?
5. В чем преимущества корпоративного управления?

При раскрытии данной темы необходимо иметь в виду, что термин «корпорация» законодательно не закреплен. В экономической литературе под корпорациями понимаются интегрированные формирования с образованием или без образования юридического лица (концерны, конгломераты, финансово-промышленные группы и другие). С точки зрения менеджмента, данные образования, имеющие многоуровневые схемы управления, изначально в своей основе, как правило, выстраиваются по принципу организации открытого

акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. С развитием производства таких компаний, появляется необходимость расширения экономических возможностей путем создания дочерних и зависимых обществ, а также объединения нескольких организаций. В результате создаются так называемые корпорации. Среди современных отечественных правоведов отсутствует единообразие по вопросу понимания корпорации. Одни авторы под корпорациями понимают все коммерческие организации, другие – лишь хозяйственные общества и товарищества, третьи – только акционерные общества, четвертые – все хозяйствующие субъекты, независимо от их организационно-правовой формы. Отождествление понятия юридического лица, сформировавшегося и устоявшегося в течение столетий в отечественной правовой системе и понятия корпорации, появившегося чуть более десятка лет в современной периодике и деловом обороте (заметим, законодательно не зафиксированное) по меньшей мере, абсурдно, поскольку не объясняет рациональности внедрения понятия «корпорации» в России. Применительно к корпоративным формам ведения предпринимательской деятельности, необходимо соотносить признаки корпораций с существующими в законодательстве организационно-правовыми формами юридических лиц. Исходя из современных представлений, к корпорациям могут относиться только коммерческие юридические лица. Некоммерческие юридические лица при всем многообразии их форм, лишены сущностных начал, свойственных корпорациям. Корпорация должна состоять из равноправных собственников, делегировавших часть своих полномочий на управление определенным органам. Эта система управления неизбежно порождает некое разногласие в интересах разных участников корпорации (их различных групп) и управленцев. Все их стремления должны сводиться к оптимальности деятельности общества с целью получения стабильно высокого дохода, вот только пути к достижению поставленной цели они, зачастую, видят разные. Данные противоречия и составляют сердцевину корпоративного управления, то есть системы построения отношений, учитывающих мнение разных участников. Благодаря

указанным различиям в интересах и создается динамика развития корпорации, поиск оптимальных путей ее управления. Некоммерческие юридические лица предполагают либо полное отстранение от участия в управлении организацией (фонды, общественные и религиозные организации), либо такие условия взаимоотношений между участниками и самой организацией, которые не вписываются в традиционное понимание корпоративных отношений (автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, потребительский кооператив). К корпорациям по российскому праву могут причисляться юридические лица в форме хозяйственных обществ, а также их объединения. Данный вывод подтверждается объективными процессами, происходящими в российском обществе и правоприменительной практике. Поэтому ученые и применяют именно к хозяйственным обществам термин «корпоративное управление». Ни в одном научном исследовании нельзя встретить, фразы «корпоративное управление фондом» или «корпоративное управление учреждением, колхозом, кооперативом» или «стандарты корпоративного поведения религиозной организации». Не случайно, в российском Кодексе корпоративного поведения – рекомендательном акте организации управления в юридических лицах, указывается, что «стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ». Логично предположить, что к корпорациям по данному Кодексу могут быть отнесены только хозяйственные общества. Хозяйственные общества представляют собой коммерческие организации, уставный капитал которых разделен на доли заранее определенных размеров (на определенное число акций); участники не несут ответственности по обязательствам общества. Способность хозяйственных обществ, и, прежде всего, акционерных обществ наиболее полно обеспечивать функцию концентрации капитала позволяет занимать этим организациям ведущие позиции на рынке. Поскольку корпорации как форма юридического лица прочно закрепились в англо-саксонской правовой системе, при характеристике понятия «корпорация» необходимо отдельное внимание

уделять зарубежному законодательству. Корпорации получили широкое распространение в странах общего права (в частности, в США, где понятием корпорация охватываются самые различные организации, Канаде и т.д.). Это объясняется спецификой рассматриваемой правовой системы, существованием в законодательстве «трастовой модели» ведения бизнеса, при которой реальная власть в корпорации находится в руках менеджмента, а акционеры через наблюдательные органы осуществляют контроль над соответствием действий менеджера интересам компании и прогрессивным экономическим развитием. Отдельное внимание необходимо уделять правовому статусу дочерних и зависимых обществ, поскольку при их наличии в структуре корпорации управление строится с учетом деятельности последних. Особый интерес вызывает распределение бремени ответственности между органами управления головного общества и дочернего или зависимого общества. При характеристике учреждения, реорганизации, ликвидации корпораций необходимо не повторять пройденный на гражданском праве материал, а выделять особенности указанных процедур для корпораций.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Если в американской экономике держателями 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 развития бизнеса в США и Японии ведут эти явления?
2. Кто является единоличным исполнительным органом (генеральный директор, управляющая организация, управляющий) в структуре корпоративного управления корпорации?
3. Каково ежегодное вознаграждение членов совета директоров?

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче со ссылками на нормы действующего законодательства. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными.

Анализ корпоративного в части анализа структуры собственности управления проводится по основным элементам системы корпоративного управления:

1. Структура собственности и влияние акционеров, которая, в частности, характеризуется:

- прозрачностью структуры собственности;
- концентрацией собственности и влиянием акционеров.

2. Права финансово-заинтересованных лиц и отношения с ними:

- порядок голосования и проведения собраний акционеров,
- права собственности,
- меры защиты от поглощений.

3. Финансовая прозрачность и раскрытие информации:

- качество и содержание публикуемой информации,
- своевременность и доступность раскрываемой информации,
- независимость и репутация аудитора.

1. Структура и практика работы совета директоров:

- структура и состав совета директоров,
- роль и эффективность совета директоров,
- политика в отношении вознаграждения

Существенные особенности российских корпораций:

- Участие крупных собственников в текущем управлении
- Передача функций управления аффилированным структурам
- Представительство менеджмента в акционерном капитале
- Слабое представительство миноритарных акционеров в органах

управления корпорацией

- Неэффективность системы защиты прав собственности
- Преобладание инсайдеров над аутсайдерами в структуре собственников

корпораций

Анализ структуры собственности. Структура собственности и влияние акционеров, характеризуется прозрачностью структуры собственности и концентрацией собственности и влиянием акционеров. Анализ структуры собственности может проводиться дистанционно, так как в случае соблюдения принципа информационной прозрачности структура собственности должна быть представлена в свободном доступе, например на официальном сайте компании или в журналах годовой отчетности компании. Структура собственности должна быть представлена в виде органиграммы с обозначением доли собственности. Пример представлен на рисунке 1. Анализ структуры собственности проводится по следующим аспектам:

- доля мажоритарных и миноритарных акционеров
- доля частного и государственного капитала
- доля иностранного капитала
- доля физических и юридических собственников

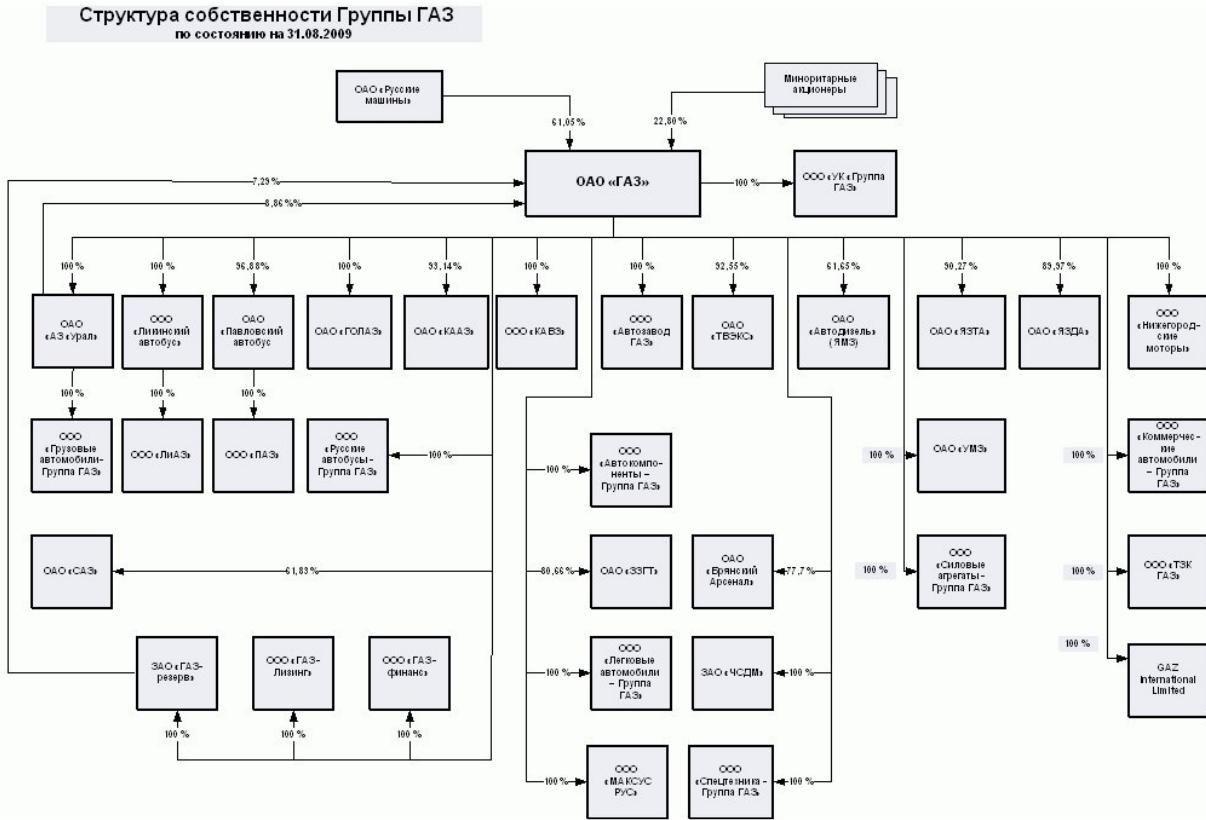


Рис. 1. Пример структуры собственности ОАО «Группы ГАЗ»

Пример анализа структуры акционерного капитала на основе общедоступных данных, которые необходимо сформировать в форме таблицы, пример представлен в таблице 2:

Уставный капитал ОАО «НК «Роснефть» составляет 105 981 778,17 рублей и разделен на 10 598 177 817 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 копейка каждая. Выпуск ценных бумаг, находящихся в обращении, зарегистрирован 29.09.2005 г., государственный регистрационный номер 1-02-00122-А. Состав акционеров (держателей акций) ОАО «НК «Роснефть», владеющих более 1% уставного капитала Компании по состоянию на 1 апреля 2010 г.:

Таблица 2

Акционеры	Количество акций	Доля в акционерном
-----------	---------------------	--------------------------

		капитале, %
ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ»1 (акционер)	7 965 816 383	75,16
ООО «РН-Развитие»2 (акционер)	1 000 000 000	9,44
Сбербанк России ОАО (номинальный держатель)	1 428 233 023	13,48
Прочие юридические лица, владеющие менее 1% акций	148 415 104	1,40
Физические лица	54 966 195	0,51
Акции, находящиеся на балансе ОАО «НК «Роснефть»3	747 112	0,01
Итого	10 598 177 817	100,00

1 – ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» находится в 100%-ной федеральной собственности. Прямая доля государства (в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом) в ОАО «НК «Роснефть» составляет 0,00000009%.

2 – 100%-ая доля в уставном капитале ООО «РН-Развитие» принадлежит ООО «РН-Трейд», участниками которого являются ОАО «НК «Роснефть» (99,999%) и ЗАО «РН-Шельф-Дальний Восток» (0,0001%), на 100% принадлежащее ОАО «НК «Роснефть». Таким образом, ОАО «НК «Роснефть» косвенно контролирует 100% уставного капитала ООО «РН-Развитие». Акции ОАО «НК «Роснефть», принадлежащие ООО «РН-Развитие», отражаются в консолидированной бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании по ОПБУ США как казначейские.

3 – Акции, выкупленные по требованию акционеров в соответствии со статьями 75,76 Федерального закона «Об акционерных обществах». Сформулируйте выводы по анализу структуры собственности.

2.3 Тема 3. Механизмы корпоративного управления

Основные вопросы:

1. Чем объясняется многообразие механизмов корпоративного управления?
2. Роль собственников в реализации механизмов контроля?
3. Важность институтов рыночной экономики для эффективного функционирования инструментов корпоративного управления?

Студентам следует иметь в виду, что в зависимости от вида юридического лица его статус может характеризоваться различными учредительными 30 документами. Учредительным документом корпорации в форме хозяйственных обществ является устав. Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного этим учредителем. В учредительных документах корпорации должны определяться: 1) наименование юридического лица; 2) место его нахождения; 3) порядок управления деятельностью юридического лица; 4) другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида. Устав общества с ограниченной ответственностью наряду с указанными сведениями должен содержать сведения о размере уставного капитала общества, составе и компетенции его органов управления, порядке принятия ими решений (в том числе решений по вопросам, принимаемым единогласно или квалифицированным большинством голосов) и иные предусмотренные законом об обществах с ограниченной ответственностью сведения. Студентам необходимо изучить учредительные документы корпораций в зависимости от их организационно-правовых форм. Изменения учредительных документов приобретают силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации, а в случаях, установленных законом, – с момента уведомления органа,

осуществляющего государственную регистрацию, о таких изменениях. Однако юридические лица и их учредители (участники) не вправе ссылаться на отсутствие регистрации таких изменений в отношениях с третьими лицами, действовавшими с учетом этих изменений. При изучении следующего вопроса нужно обратить внимание, что уставный капитал организации – источник формирования средств организации, который нужен ему для выполнения уставных обязательств. Это стартовый капитал для деятельности с целью получения в дальнейшем прибыли. Согласно Гражданскому кодексу РФ уставный капитал, в зависимости от организационно-правовой формы предприятия, может выступать в виде: уставного капитала, уставного фонда, складочного капитала, паевого фонда. Уставный капитал – совокупность в денежном выражении вкладов (долей, акций по номинальной стоимости) учредителей (участников) в имущество организации при ее создании для обеспечения деятельности в размерах, определенных учредительными документами. Формируется у хозяйственных обществ: акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью. Складочный капитал – формируется у организаций, у которых по законодательству устава нет (имеются только учредительные документы). Это хозяйственные полные и коммандитные товарищества (товарищества на vere). Складочный капитал этих организаций образуется в сумме долей (вкладов) учредителей (участников). Уставный фонд – это имущество, закрепленное за предприятием собственником для осуществления предпринимательской деятельности. Уставный фонд имеют государственные и муниципальные унитарные организации вместо уставного или складочного капитала. Паевой фонд – совокупность паевых взносов членов производственного кооператива для совместного ведения предпринимательской деятельности, а также приобретенного и созданного в процессе деятельности. Нужно сказать, что уставный капитал может быть увеличен или уменьшен при определенных условиях. Уставный капитал АО может быть увеличен при определенных условиях: во - первых, только после полной его оплаты (п.2 ст. 100 ГК); во -

вторых, закон запрещает увеличение уставного капитала общества для покрытия понесенных убытков; в - третьих, увеличение уставного капитала за счет его имущества допускается, но не возможно такого увеличение путем размещения дополнительных акций, в результате которого образуются дробные акции; в - четвертых, увеличение уставного капитала путем повышения номинальной стоимости акций осуществляется только за счет имущества общества. Уменьшение уставного капитала общество может осуществлять путем уменьшения номинальной стоимости акций (долей всех участников общества) и сокращения общего количества акций (погашения долей, принадлежащих обществу). Обязанность уменьшить уставный капитал хозяйственного общества возникает в связи с изменением стоимости чистых активов и вследствие неоплаты приобретенных акционерами (участниками) акций (долей). Принятие решения об увеличении и уменьшении уставного капитала отнесено к компетенции общего собрания участников корпорации.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. «Акционеры при успешных поглощениях компаний достигают существенного роста богатства». Приведите примеры, подтверждающие данное высказывание.
2. Улучшается ли качество корпоративного управления при смене менеджмента компании? Ответ подтвердите эмпирическими свидетельствами.
3. Какие подходы используются известными рейтинговыми агентствами при оценке корпоративного управления организацией?

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче в рамках вышерассмотренных практических задач. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными. Проведите анализ

системы прав финансово-заинтересованных лиц. Анализ системы прав финансово-заинтересованных лиц и отношения с ними проводится на основе изучения устава компании и ее корпоративного кодекса. Анализ системы права финансово-заинтересованных лиц и отношения с ними включает анализ следующих аспектов:

- порядок голосования и проведения собраний акционеров,
- права собственности,
- меры защиты от поглощений.

Опишите систему права финансово-заинтересованных лиц и отношения с ними по выше предложенным аспектам.

Проведите анализ финансовой прозрачности и раскрытия информации. Анализ финансовой прозрачности и раскрытия информации проводится по следующим аспектам:

- качество и содержание публикуемой информации,
- своевременность и доступность раскрываемой информации,
- независимость и репутация аудитора.

Опишите систему финансовой прозрачности и раскрытия информации по выше предложенным аспектам

Пример используемой информации для анализа представлен в таблице 3.

Таблица 3

Дивидендная история НК «Роснефть»

	2004	2005	2006	2007	2008
Дивиденды на акцию, руб.	0,19311	1,25	1,33	1,60	1,92
Дивиденды, объявленные по всем выпущенным акциям, млн руб.	1 755	11 336	14 096	16 957	20 349
Неконсолидированная чистая прибыль по РСБУ, млн руб.	17 553	56 678	106,0312	162 022	141 313

Коэффициент выплаты дивидендов в соответствии с дивидендной политикой, % от неконсолидированной чистой прибыли по РСБУ	10,0%	20,0%	13,3%	10,5%	14,4%
Дивиденды на акцию, долл.3	0,007	0,047	0,052	0,067	0,062
Дивиденды, объявленные по акциям в обращении (в соответствии с консолидированной отчетностью по ОПБУ США), млн долл.	61	424	499	650	5934
Консолидированная чистая прибыль по ОПБУ США5, млн долл.	837	3 285	3 520	6 483	11 120
Коэффициент выплаты дивидендов, % от чистой прибыли по ОПБУ США	7,3%	12,9%	14,2%	10,0%	5,3%

2.4 Тема 4. Модель корпоративного управления.

Основные вопросы:

1. Чем объясняется правило «безбилетного проезда»?
2. Каким образом влияет степень распыленности капитала на выбор инструментов контроля?
3. Эффективность различных моделей корпоративного управления?

При изучении следующего вопроса необходимо отметить, что структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией. Публичное раскрытие информации обычно требуется, как минимум, раз в год. Раскрытие информации также помогает улучшить понимание общественностью структуры и деятельности

предприятий, корпоративной политики и результатов деятельности в отношении экологических и этических стандартов, а также взаимоотношений компаний с сообществами, в которых они функционируют. Прошедшие аудиторскую проверку финансовые отчеты, показывающие финансовые результаты деятельности и финансовое положение компании (как правило, к ним относятся баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и примечания к финансовым отчетам), являются самым распространенным источником информации о компаниях. Одним из основополагающих прав инвесторов является право на получение информации о структуре собственности в отношении предприятия и о соотношении их прав с правами других собственников. Инвесторам требуется информация об индивидуальных членах правления и главных должностных лицах, чтобы они могли оценить их опыт и квалификацию, а также возможность возникновения конфликтов интересов, которые могут повлиять на их суждение. Пользователи финансовой информации и участники рынка нуждаются в информации о существенных рисках, которые в разумных пределах поддаются прогнозированию. К таким рискам могут относиться риски, связанные с конкретной отраслью экономики или географическим районом; зависимостью от определенных видов сырья; риски на финансовом рынке, включая риски, связанные с процентными ставками или обменным курсом валют; риски, связанные с производными финансовыми инструментами и забалансовыми сделками, а также риски, связанные с экологической ответственностью. Поощряется представление компаниями информации по ключевым вопросам, касающимся наемных работников и других заинтересованных лиц, которые могут оказать существенное воздействие на результаты деятельности компаний. Также может быть представлена информация по таким вопросам, как отношения администрации с наемными работниками и с другими заинтересованными лицами, такими, как кредиторы, поставщики и местные власти.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Чем вызвано появление корпоративной формы бизнеса?
2. Чем отличается развитие корпоративного управления в России?
3. Актуальность корпоративной формы бизнеса сегодня.

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче в рамках вышерассмотренных практических задач. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными. Проведите анализ структуры органов корпоративного управления. Анализ структуры и практики работы совета директоров проводится на основе исследования структуры и состава совета директоров, роли и эффективности совета директоров, а также исследования политики в отношении вознаграждения ТОР- менеджмента.

Для проведения анализа структуры и состава совета директоров необходимо представить органиграмму структуры корпоративного управления (рисунок 2) и состава совета директоров (рисунок 3). Анализ структуры корпоративного управления (совета директоров) проводится по следующим аспектам:

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «ТМК»



Рис. 2. Пример структуры органов корпоративного управления ОАО «ТМК»

- количественный состав совета директоров (норма масштаба управляемости);
- главенство в совете директоров (является ли председатель независимым);
- частота проведения заседаний совета директоров;
- характер и способы обсуждения вопросов на заседаниях (на основе протоколов советов директоров);
- стратегия, алгоритмы выбора и размеры вознаграждения менеджмента, а также способы контроля и наблюдения за деятельностью компании в целом.



Рис. 3. Пример состава совета директоров ОАО «МТС»

Исследование состава совета директоров проводится по следующим направлениям

- инсайдерская или аутсайдерская модель совета директоров (определить потенциальные проблемы в том или другом случае)
- специализированные компетенции представленные членами совета директоров (наличие необходимых компетенций для реализации стратегии)
- количество независимых директоров и их профессионализм (возможность компенсации недостающих компетенций среди членов совета директоров)

Сформулируйте выводы по анализу структуры и состава совета директоров организации

Обобщите результаты выполненных видов анализа и сформулируйте общие выводы по анализу системы корпоративного управления. Определите положительные тенденции. Укажите проблемные зоны и потенциальные угрозы. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы корпоративного управления на основе выявленных положительных сторон и проблемных зон деятельности организации.

2.5 Тема 5. Практика корпоративного управления за рубежом

Основные вопросы:

1. Причины возникновения различий в национальных моделях экономик?
2. Роль государства в различных национальных моделях, чем вызвано?
3. Цели корпоративного управления в различных моделях национальных корпоративных отношений?

Опираясь на анализ законодательства, необходимо отметить, что корпорации имеют разветвленную систему органов управления, каждый из которых наделен собственной компетенцией. Компетенция определяет круг вопросов, по которым полномочен принимать решения данный орган для осуществления той функции управления, которая на него возложена. Для органов управления корпораций пределы полномочий строго очерчены. Они должны действовать только в соответствии с компетенцией, установленной законодательством и локальными актами. При раскрытии темы необходимо иметь в виду, что по общему правилу, корпорация имеет двухзвенную структуру управления (общее собрание акционеров и единоличный исполнительный орган). Законодательство закрепляет также возможность создания таких органов управления как совет директоров (наблюдательный совет) и коллегиальный исполнительный орган (правление). В определенных законодателем случаях создание всех указанных органов управления является обязательным условием функционирования общества. Например, в ФЗ «О банках и банковской деятельности» установлено, что органами управления кредитной организации наряду с общим собранием ее 36 учредителей (участников) являются совет директоров (наблюдательный совет), единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган. Таким образом, выделяют следующие модели структур органов управления корпорациями. Для первой структуры органов управления характерно наличие: общего собрания акционеров, совета директоров, единоличного и коллегиального исполнительного органов. Во второй структуре, использование которой возможно лишь в обществах с небольшим числом акционеров (менее

50) - владельцев голосующих акций, отсутствует совет директоров. В третьей структуре не образуется коллегиального исполнительного органа. Наконец, четвертая структура не имеет ни совета директоров, ни коллегиального исполнительного органа. Как и вторая структура, она применима лишь в обществах с числом акционеров - владельцев голосующих акций менее пятидесяти. Возможна и пятая структура органов управления акционерного общества, которая отличается тем, что функции единоличного исполнительного органа общества осуществляются по договору управляющей организацией или управляющим (абз. 3 п. 1 ст. 69 ФЗ «Об акционерных обществах»). Они не становятся при этом органами общества, подобно тому, как доверительный управляющий не приобретает статуса собственника в отношении переданного в доверительное управление имущества. В целом, разработчики ФЗ «Об акционерных обществах» при конструировании системы органов управления акционерного общества исходили из комбинирования «американской» и «немецкой» модели управления обществом. Речь идет о том, что в американской корпорации общее собрание акционеров наделено гораздо меньшими полномочиями, нежели российское (и немецкое) собрание акционеров. Соответственно, на американский «совет директоров» (зачастую его функции выполняет правление, о чем укажем позже) возлагается вся полнота ответственности за деятельность корпорации, он осуществляет управление корпорацией и термин «наблюдательный совет», существующий в российском законодательстве к нему не применим. Кроме того, ему полностью подотчетны коллегиальные исполнительные органы управления корпорации. Исполнительные органы российского акционерного общества подотчетны совету директоров и общему собранию акционеров. Германская модель системы органов управления именуется трехзвенной. Основная особенность такой модели – наличие наблюдательного совета с контрольной функцией по отношению к правлению. Одновременное существование контрольного органа (наблюдательного совета) и исполнительного органа, обусловлено разделением в акционерных законодательствах многих стран романо-германской правовой

семи понятий управления и контроля. Для законодательства стран общей системы права, напротив, характерно слияние функций управления и контроля. В этой связи в законодательных актах отдельных североамериканских штатов предусматривается, так называемая, двухзвенная модель органов управления акционерного общества, то есть отсутствие совета директоров в «нашем понимании» (то есть существование правления с функциями российского совета директоров и исполнительного органа, и общего собрания). Интегрируя нормы зарубежного законодательства (в англо-американской системе права – «сильный» совет директоров, двухзвенная система, в романо-германской – «слабый», «наблюдательный» совет директоров, трехзвенная система), отечественный законодатель предоставил возможность выбора для учредителей общества варианта управления, степени влияния общего собрания и совета директоров на управление. Посредством выбора структуры органов управления обществом его учредители имеют возможность определить наиболее оптимальный способ реализации своих интересов. Например, если учредители общества заинтересованы в ослаблении роли единоличного исполнительного органа, то для этих целей подходит первая структура, поскольку значительным противовесом упомянутому органу выступает совет директоров. Напротив, при выборе четвертой структуры положение единоличного исполнительного органа значительно усиливается. В целом, выбор той или иной структуры управления зависит от целей, преследуемых учредителями, от конкретного вида акционерного общества (открытое или закрытое общество и количество владельцев голосующих акций). Таким образом, общепризнанным является отнесение к числу органов управления акционерным обществом общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительных органов. Среди теоретиков гражданского права нет единого подхода к решению вопроса о возможности отнесения к числу органов управления обществом ревизионной комиссии (ревизора). Известно, что указанный орган избирается общим собранием акционеров в целях осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества (ст. 85 ФЗ «Об акционерных

обществах»). Ряд авторов считают, что ревизионная комиссия не является органом управления. Например, И. Шиткина, М. Ю. Тихомиров обосновывают свою позицию тем, что ревизионная комиссия не осуществляет организационную и исполнительно-распорядительную деятельность, а реализует лишь одну специфическую функцию управления – контроль за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества, то есть внутренний аудит. Именно поэтому ФЗ “Об акционерных обществах” не относит ревизионную комиссию к органам управления общества. Однако это обстоятельство еще не свидетельствует о том, что ревизионная комиссия не может быть отнесена к органам управления обществом. Отдельно при раскрытии темы необходимо заострить внимание на порядке проведения общих собраний, порядке голосования, порядке деятельности совета директоров и исполнительного органа. Центральное место в структуре органов управления акционерным обществом занимает общее собрание акционеров (ст. 103 ГК). При любой возможной структуре управления в акционерном обществе, предусмотренной действующим законодательством, обязательно существует рассматриваемый орган. Общее собрание акционеров представляет собой орган управления общества, призванный формировать совокупную волю акционеров. Таким образом, общее собрание проводится ежегодно, установлены сроки его проведения (п.1 ст.47 ФЗ «Об акционерных обществах»). Все собрания, кроме годового, являются внеочередными, даже если они проводятся в соответствии с заранее утвержденным планом. Внеочередные собрания проводятся по решению совета директоров на основании его собственной инициативы, а также по требованию ревизионной комиссии, аудитора, акционера (акционеров), владеющего (их) на дату предъявления требований не менее чем 10 процентами голосующих акций общества. За время создания и существования акционерного общества предусмотрено, по сути дела, образование двух разных «общих собраний» с неодинаковыми задачами. Решение об учреждении акционерного общества принимается учредительным собранием, которое, хотя и является общим собранием учредителей, нельзя

назвать общим собранием акционеров. В повестку дня годового общего собрания акционеров обязательно входит избрание совета директоров (наблюдательного совета) общества, его ревизионной комиссии (ревизора), утверждение аудитора. Кроме того, общее собрание обязано рассмотреть годовой отчет акционерного общества и другие финансовые документы. К компетенции общего собрания акционеров относятся также: внесение изменений и дополнений в устав общества или утверждение устава общества в новой редакции; реорганизация общества; ликвидация общества; определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями; увеличение уставного капитала общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций, если уставом общества в соответствии с ФЗ «Об акционерных обществах» увеличение уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества; решение иных вопросов (ст. 48 ФЗ «Об акционерных обществах»). Таким образом, в компетенции общего собрания акционеров находятся наиболее важные вопросы жизнедеятельности акционерного общества.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. В чем противоречия поведения собственников и управляющих?
2. Агентские конфликты – источник развития корпорации или преграда?
3. Какие стороны, помимо собственников и управляющих, участвуют в корпоративных отношениях и каким образом?
4. В чем преимущества корпоративного управления?

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче в рамках вышерассмотренных практических

задач. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными. Проведите анализ эффективности работы Совета Директоров компании и требования к информации, предоставляемой на заседаниях СД. Учитывайте часто встречающиеся проблемы:

- Неполная или некачественная информация

- Перегруженность деталями

-Информация предоставляется в последний момент

Решения:

- Рассылка информации заранее (оптимально за 5 рабочих дней) по электронной почте: повестка, материалы

- Форма подачи информации должна быть емкой и информативной для принятия управленческого решения

- Вся информация должна быть сравнима с прошлым периодом и планом

- Материалы должны содержать проекты решений СД может принять решение по формату и времени предоставления информации

В повестку каждого заседания рекомендуется включать не менее одного стратегического вопроса, вопроса, связанного с исполнением стратегического решения и вопроса, посвященного углубленному рассмотрению политики компании в той или иной сфере. На каждом заседании рассматривать информацию об исполнении принятых ранее решений. Возможно приглашение членов управленческой команды или внешних экспертов для рассмотрения специализированных вопросов. Оптимально рассмотрение стратегического вопроса в середине заседания. Взаимодействовать с топ-менеджментом и при необходимости быть ментором управленческой команды. Четкое разделять роли и задачи Председателя и Генерального директора. Управлять и организовывать деятельность СД. Создавать культуру и стиль работы СД . Председатель совета директоров ответственен за руководство деятельностью совета директоров и за обеспечение его эффективности и выполнение в полной мере своих обязанностей реализации ключевых задач совета. Задачи председателя:

- ~ Управлять и организовывать деятельность СД.
- ~ Создавать культуру и стиль работы СД
- ~ Взаимодействовать с топ-менеджментом и при необходимости быть ментором управленческой команды
- ~ Четкое разделять роли и задачи Председателя и Генерального директора

Таблица 4

Роли председателя

«ХОЗЯИН»	«СТРАТЕГ»	«НАСТАВНИК»	«ФАСИЛИТАТОР»
Рассматривает компанию как свою собственность	Определяет стратегию развития бизнеса, Инициирует изменения	Дает обратную связь топ-менеджерам, занимается развитием	Профессионально ведет и поощряет дискуссии, контролирует соблюдения процедур и регламента Важная роль в период становления совета директоров

Найдите правильный баланс в совете исполнительных и независимых директоров и нужное сочетание навыков и компетенций в СД. Определите как председатель Совета Директоров взаимодействует с акционерами и доводит позицию акционеров до всех членов СД. Уделите особое внимание общению с членами СД для обеспечения максимального вклада со стороны каждого и следить за развитием СД

Проанализируйте как происходит распределение ролей Председателя и Генерального директора.

РОЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ	Руководит советом Обеспечивает мониторинг советом директоров состояния дел в компании Создает климат, направленный на повышения эффективности директоров и совета директоров в целом Поддерживает генерального директора в вопросах, касающихся зон ответственности генерального директора
РОЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	Управляет компанией в соответствии с утвержденной советом директоров стратегией, внедряет утвержденные принципы и планы Руководит и развивает топ-менеджмент и сотрудников компании
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	Партнеры друг другу и соглашаются с разделением зоны ответственности каждого Играют внешнюю представительскую роль

Рис. 4. Пример представления распределения ролей Совета Директоров
Сформулируйте таблицу на основе выполненных выше заданий.

Таблица 5

Каких навыков и компетенций не хватает в СД?

критерии	Оценка (%)
Бывшие топ-менеджеры	
Действующие топ-менеджеры	
Специалисты (например, консультанты)	
Бывшие представители государства/регулирующих органов	
Отраслевой опыт	
Знания и навыки в области стратегического планирования	
Знания и навыки в области управления рисками Опыт членства в советах директоров	
Опыт работы в международных организациях	
Знания и навыки в области управления персоналом и вопросах ...	
Знания и навыки в области высоких технологий	
Опыт исполнительного руководства	

Знания и навыки в области финансов и бухгалтерского учета	
Совет обладает необходимым балансом знаний, навыков и опыта	

Для образца используйте ниже приведенный пример.



Рис. 5. Пример представления результатов исследования

Сформулируйте выводы.

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

Основные вопросы:

1. Особенности корпоративного управления в Российской Федерации
2. Цели корпоративного управления в Российской Федерации
3. Пути решения основных проблем российского корпоративного управления

В современной доктрине российского права сложилась четкая позиция, заключающаяся в том, что если компетенция всех иных органов управления является “подвижной”, ее грани могут быть изменены уставом акционерного общества, то компетенция общего собрания акционеров ограничена только теми вопросами, которые непосредственно определены в ФЗ “Об акционерных

обществах". Это следует из формулировки самого закона (ст. 48 п. 3), который содержит правила об исчерпывающем круге вопросов, составляющих компетенцию общего собрания акционеров; в частности, устанавливается, что общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенными к его компетенции ФЗ "Об акционерных обществах". Совет директоров может быть образован в любом акционерном обществе. Однако в обществах с 50 и более акционеров создание совета директоров обязательно (абз. 2 п. 1 ст. 64 ФЗ "Об акционерных обществах"). Совет директоров – коллегиальный орган управления корпорацией, осуществляющий общее руководство его деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных законом к компетенции общего собрания акционеров как высшего органа управления. Основная цель деятельности совета директоров – обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров. К другим целям можно отнести: получение акционерным обществом наибольшей прибыли, устойчивое финансово-экономическое положение, высокую конкурентоспособность акционерного общества; осуществление постоянного контроля за деятельностью исполнительных органов. Текущее руководство деятельностью акционерного общества осуществляют исполнительный орган (единоличный (директор, генеральный директор и т.п.) или единоличный и коллегиальный (правление, дирекция и т.п.). В соответствии с п.3 ст.69 ФЗ «Об акционерных обществах», образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий осуществляются по решению общего собрания акционеров, если уставом 41 общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества. Общее собрание решает вопросы образования исполнительных органов, если устав не предусматривает, что эти вопросы относятся к компетенции совета директоров. В этом случае любое общее собрание (годовое, внеочередное) в любое время может досрочно прекратить полномочия единоличного исполнительного органа, членов коллегиального исполнительного органа. Исполнительный орган подотчетен совету директоров (наблюдательному совету) и общему

собранию акционеров. Председатель совета директоров не может быть одновременно единоличным исполнительным органом (директором) или членом коллегиального исполнительного органа. Если уставом общества предусмотрено наличие единоличного и коллегиального исполнительных органов, то в нем должна быть определена компетенция коллегиального органа в целях ее ограничения от компетенции единоличного исполнительного органа и оптимизации управления. Целью создания коллегиального органа может быть некое ограничение полномочий единоличного исполнительного органа необходимостью получать согласие на определенные действия и сделки; возможно также выведение из компетенции единоличного органа решения некоторых вопросов, которые могут быть им рассмотрены, только если коллегиальный орган выскажет соответствующее мнение. В отличие от единоличного органа функции коллегиального исполнительного органа не могут быть никому переданы (ни управляющей организации, ни управляющему). При характеристике института ответственности должностных лиц необходимо руководствоваться не общими положениями ГК РФ, а специальными правилами корпоративного законодательства.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Чем объясняется многообразие механизмов корпоративного управления?
2. Роль собственников в реализации механизмов контроля.
3. Обоснуйте важность институтов рыночной экономики для эффективного функционирования инструментов корпоративного управления?
4. Эволюция форм корпораций.

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче в рамках вышерассмотренных практических

задач. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными. Проведите анализ структуры Совета директоров.



Рис. 6. Пример представления результатов исследования

Таблица 6

Проведите анализ по признакам эффективного организованного СД:

Признак (критерий)	Оценка (%)
Адекватный состав совет директоров с точки зрения навыков и компетенций	
Регулярность заседаний	
Тщательное планирование повестки дня	
Актуальная и качественная информация	
Лидерство Председателя	
Распределение полномочий между Председателем и Генеральным директором	
Регулярная оценка эффективности СД	

2.7 Тема 7. Оценка экономической эффективности корпоративного управления

Основные вопросы:

1. В чем отличия оценки эффективности корпоративного управления и оценки эффективности управления предприятием?
2. Каким образом психологическая характеристика собственника влияет на принятие решений в области корпоративного управления?
3. Значение механизмов оценки эффективности корпоративного управления?

Раскрытие темы необходимо начинать с определения тенденцией развития корпоративного управления на современном этапе. Существует множество классификаций прав участников корпораций, которые необходимо рассмотреть студентам при подготовке к семинарскому занятию. В современной литературе выделяют основные права, то есть те, которые непосредственно связаны со статусом участника, как лица, вкладывающего свой капитал в общество с целью получения доходов, и прочие, направленные на обеспечение реализации основных прав, предусматривающие гарантии и способы их защиты. К первой группе относят право собственности на акцию, долю, на получение дивидендов, распределение прибыли, право на участие в управлении корпорацией и др. Ко второй - право на получение информации о деятельности корпорации, право на внесение предложений в повестку дня для общего собрания участников корпорации и др. Другая классификация базируется на предмете гражданского права: имущественные права (право на дивиденд, прибыль, право на распоряжение долями, акциями, право на долю в имуществе, оставшегося после ликвидации) и неимущественные права (право на участие в управлении обществом, право на информацию об обществе, право на судебную защиту). Наиболее распространенной является классификация прав участников в зависимости от вида участия в деятельности общества. Участие может быть как личным, так и имущественным. Согласно этому выделяют личные права участников: право на участие в управлении обществом, право на контроль за деятельностью общества, право на получение информации о деятельности общества. Другую группу образуют имущественные права,

среди которых называют право на получение прибыли и право на ликвидационную квоту. Студентам необходимо проанализировать права участников корпорации в зависимости от ее организационно-правовой формы. Корпоративные конфликты возникают в результате совершения неправомерных действий со стороны участников корпорации или членов органов управления, менеджеров общества, нарушающих права и законные интересы других участников или общества. В соответствии со сложившейся практикой можно выделить виды корпоративных конфликтов, связанных: - с прекращением прав собственности на акции, доли; - с нарушением прав участников корпорации; - с нарушением интересов общества. Субъектный состав участников корпоративных конфликтов несколько отличается от состава участников корпоративных отношений. К участникам корпоративных конфликтов относятся: - контролирующие и миноритарные акционеры (участники); - лица, занимающие должности в органах управления общества; - лица, чьи интересы нарушены обществом. Более подробно студентам следует изучить способы защиты прав участников корпорации и привести примеры. Нужно отметить, что осуществление проверки внутри общества возлагается на ревизионную комиссию, (ревизора) общества, а также на аудитора - независимое лицо, не связанное имущественно и организационно с обществом. В этом вопросе необходимо рассмотреть требования к порядку формирования ревизионной комиссии; срок полномочий; порядок деятельности и компетенцию ревизионной комиссии; изучить правовые основы регулирования аудиторской деятельности. Следует отметить, что основаниями корпоративной проверки являются - продажа компании, прямые инвестиции, приобретения значительного пакета акций, открытие кредитной линии и т.д. Основными же целями являются получение информации о компании, выявление рисков (правовых, финансовых при приобретении крупного пакета акций), при открытии кредитной линии определение финансовой состоятельности заемщика, оценка качества корпоративного управления. Комплексная проверка осуществляется по нескольким направлениям: финансовая проверка,

операционная проверка, правовая проверка. Результатом проводимой экспертной группой (как правило внешних консультантов) сбора и анализа информации является объективный и достоверный отчет о деятельности компании, который соответственно позволяет заинтересованному лицу принять взвешенное решение. Любое хозяйственное общество совершает большое количество разнообразных сделок, при этом заключение определенных сделок подчиняется не только общим положениям гражданского законодательства, но и регулируется специальными нормами законодательства о хозяйственных обществах. Речь идет о крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность. Предусмотренный законодательством особый порядок совершения подобных сделок объясняется необходимостью установления контроля со стороны участников (акционеров) за совершением исполнительными органами общества действий, направленных на существенное изменение имущественного положения. Понятие крупной сделки содержится в корпоративном законодательстве. Термин «Крупная сделка» впервые появился в Законе об АО в 1995 г. В настоящее время понятие крупной сделки закреплено в различных нормативных актах, в том числе в Законах об АО, об ООО, о банкротстве. При этом следует отметить, что в законодательстве отсутствует общее понятие крупной сделки, каждый нормативный акт содержит свои определения и порядок совершения таких сделок. Поэтому студентам необходимо проанализировать нормативно-правовые акты и дать определение крупной сделки, а также определить, что может являться предметом такой сделки, ее цель и признаки. Нужно отметить, что основным критерием отнесения сделки к крупной является количественный критерий, т.е. ее размер. Крупной сделкой считается сделка, стоимость которой составляет 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности. 54 Сделки (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), в совершении которых имеется заинтересованность члена совета директоров (наблюдательного совета) общества, лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа общества, в

том числе управляющей организации или управляющего, члена коллегиального исполнительного органа общества или акционера общества, имеющего совместно с его аффилированными лицами 20 и более процентов голосующих акций общества, а также лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, совершаются обществом в соответствии с положениями главы 11 Закона об АО. Указанные лица признаются заинтересованными в совершении обществом сделки в случаях, если они, их супруги, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные и (или) их аффилированные лица: - являются стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; - владеют (каждый в отдельности или в совокупности) 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; - занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке, а также должности в органах управления управляющей организации такого юридического лица; - в иных случаях, определенных уставом общества. Студентам следует рассмотреть порядок одобрения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Крупная сделка, равно как и сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, произведенная с нарушением установленных требований, может быть признана недействительной по иску общества или участника (акционера) (п. 5 ст. 46, п. 5 ст. 45 Закона об ООО, п. 6 ст. 79, п. 1 ст. 84 Закона об АО). Причем, как и в случае с крупными сделками, для оспаривания 55 "заинтересованных" сделок срок исковой давности составляет один год. Течение срока исковой давности начинается со дня, когда истец узнал или должен был узнать об обстоятельствах, являющихся основанием для признания сделки недействительной (п. 2 ст. 181 ГК РФ). Как разъяснено в п. 17 Информационного письма Президиума ВАС РФ от 13.03.2001 N 62, требование о признании «заинтересованной» сделки недействительной может быть предъявлено только лицами, указанными в законе. Таким образом, организация,

не участвующая в сделке, не вправе оспаривать ее в судебном порядке.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Преимущества и недостатки различных форм корпораций.
2. Перспективы существования различных форм корпораций.
3. Чем объясняется правило «безбилетного проезда»?
4. Каким образом влияет степень распыленности капитала на выбор инструментов контроля?

Методические рекомендации студентам для выполнения практического задания

Инструкция к выполнению практического задания: Задачи решаются письменно. Следует проанализировать описанную в задаче ситуацию и ответить на все вопросы к задаче в рамках вышерассмотренных практических задач. Ответы должны быть развернутыми и обоснованными. Используйте методику Национального рейтинга оценки эффективности корпоративного управления. Практика корпоративного управления в компании оценивается в соответствии с принятой консорциумом «РИД – Эксперт РА» методикой. Данная методика построена на основе сопоставления сложившейся в компании практики корпоративного управления с требованиями российского законодательства, рекомендациями Кодекса корпоративного управления, а также другими стандартами российской и международной практики корпоративного управления. НРКУ является индикатором уровня рисков корпоративного управления в компании. Чем выше значение рейтинга, тем ниже риски корпоративного управления в оцениваемой компании. Национальный рейтинг корпоративного управления присваивается по шкале от «НРКУ 1» (низшая оценка) до «НРКУ 10» (высшая оценка) (табл. 7), если показатели качества управления компанией выше среднего уровня для соответствующего класса, то к ее рейтинговому классу добавляется знак «+» [21]:

Таблица 7

Шкала Национального рейтинга корпоративного управления

НРКУ 10	Передовая практика корпоративного управления. По мнению Консорциума "РИД - Эксперт РА", компания с НРКУ от 8+ до 10 имеет незначительные риски корпоративного управления.
НРКУ 9+	
НРКУ 9	
НРКУ 8+	Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает значительное число дополнительных положений международной практики корпоративного управления.
НРКУ 8	Развитая практика корпоративного управления. По мнению консорциума «РИД – Эксперт РА», компания с НРКУ от 6 до 8 имеет низкие риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной практики корпоративного управления.
НРКУ 7+	
НРКУ 7	
НРКУ 6+	
НРКУ 6	
НРКУ 5+	Средняя практика корпоративного управления. По мнению консорциума «РИД – Эксперт РА», компания с НРКУ от 4 до 5+ имеет умеренные риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения носят незначительный характер.
НРКУ 5	
НРКУ 4+	
НРКУ 4	
НРКУ 3+	Низкая практика корпоративного управления. По мнению консорциума «РИД – Эксперт РА», компания с НРКУ от 1 до 3+ имеет высокие риски корпоративного управления. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая
НРКУ 3	
НРКУ 2+	
НРКУ 2	
НРКУ 1+	

НРКУ 1	практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения.
--------	---

Эксперты присваивают рейтинговую оценку качества корпоративного управления по шкале Национального рейтинга корпоративного управления на основании анализа данных о состоянии корпоративного управления в акционерном обществе, полученных из публичных источников информации, а также данных рейтинговой анкеты, представленной компанией.

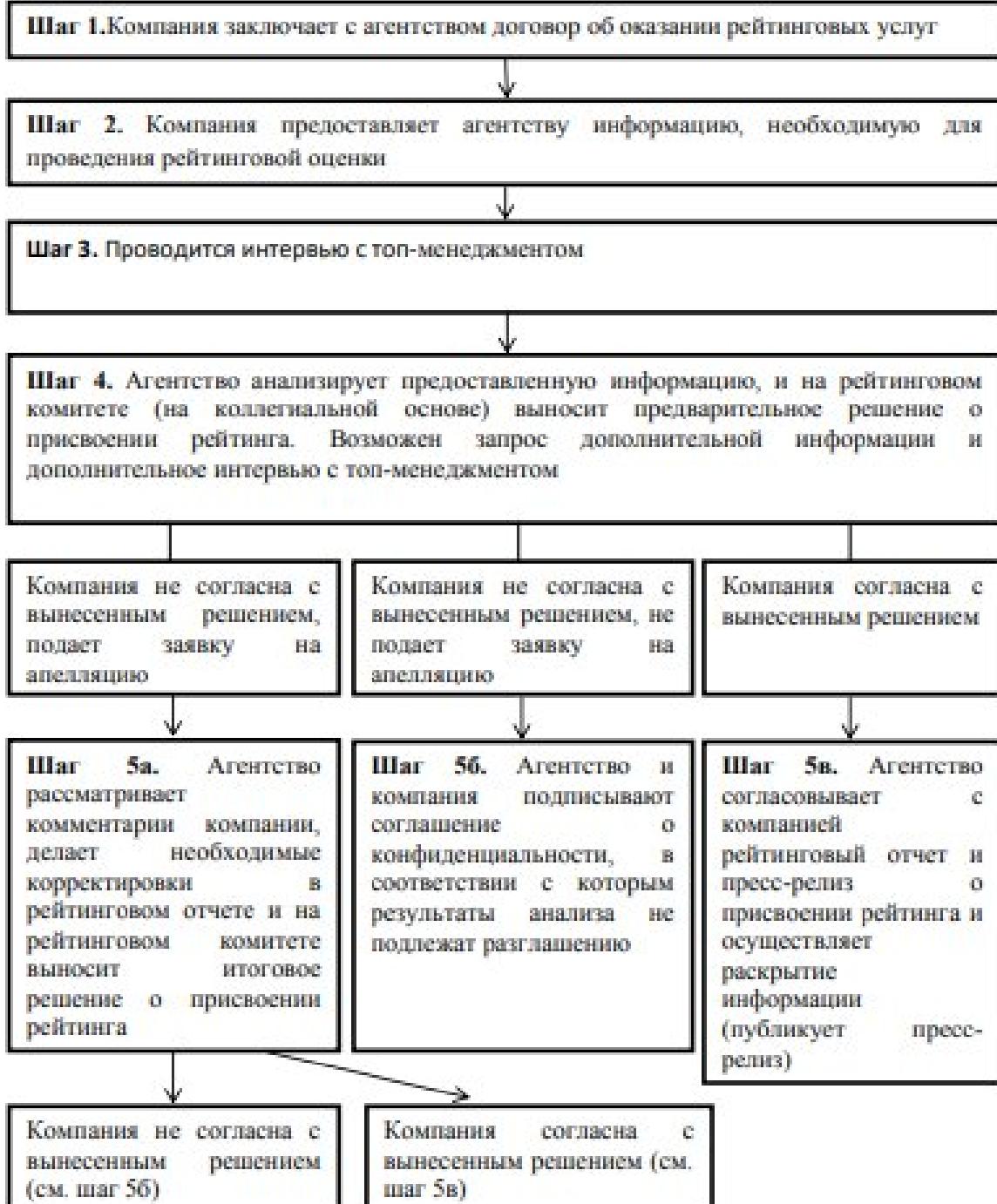


Рис. 7. Процесс присвоения Национального рейтинга корпоративного управления «РИД-Эксперт РА»[19]

Затем агентство направляет компании отчет и свидетельство о присвоении рейтинга[3]. Схематично процесс присвоения Национального рейтинга корпоративного управления представлен на рис. 7.

Интерес представляют результаты исследования, проведенного Economist Intelligence Unit среди исполнительных руководителей ряда компаний, действующих в различных регионах мира. Исследования показали, что, по мнению 90% респондентов, внедрение требований законодательства и аprobация лучшего опыта в области корпоративного управления не привели ни к росту доходов, ни к снижению расходов их компаний. Это может свидетельствовать о том, что эффект от внедрения принципов корпоративного управления проявляется только в долгосрочной перспективе [9]. Аналитики Всемирного банка реконструкции и развития полагают, что хорошо организованное корпоративное управление в компании повышает ее эффективность, измеряемую рентабельностью активов – соотношением чистой прибыли и суммарных активов, и ее рыночную оценку, измеряемую соотношением рыночной и восстановительной стоимости активов (коэффициент Тобина, или Q Тобина) [10].

Коэффициент Тобина связывает рыночную стоимость компании (измеряемую рыночной ценой ее акций и облигаций) с восстановительной стоимостью ее активов:

$$Q = P / C,$$

где: P – рыночная стоимость активов компании;

C – восстановительная стоимость активов компании, равная сумме расходов, необходимой для приобретения активов компании по текущим ценам. Если фондовый рынок оценивает компанию больше, чем составляет

восстановительная стоимость ее активов, то есть, если $P>C$ ($Q>1$), то это означает, что компания получает дополнительную прибыль. Многочисленные исследования установили, что коэффициент Q в среднем довольно устойчив во времени, а компании с высоким его значением обычно обладают уникальными факторами производства или выпускают уникальные товары, то есть для этих компаний характерно наличие монопольной ренты. Компании с небольшими значениями Q действуют, как правило, в регулируемых отраслях. Для выявления динамики изменения Q Тобина в условиях российского рынка, было проанализировано тридцать компаний, акции которых категории АА и А (табл. 7) котируются на РТС.



Рис. 8 . Пример оценки уровня соответствия компонента (2018-2019 корпоративный год)

Для большинства исследованных компаний величина рыночной капитализации меньше балансовой стоимости, что свидетельствует о том, что большинство компаний неэффективно управляют своими активами, направляя инвестиции в основном в материальные активы, в то время как сформированные западные рынки понимают преимущества и очевидные выгоды использования нематериальных активов [6]. По мнению ряда специалистов, существует обратная связь между Q Тобина и концентрацией собственности в руках частных акционеров. Однако, когда контрольный пакет акций компании принадлежит государству, связанный с концентрацией собственности негативный эффект исчезает. Это означает, что контрольные пакеты акций в государственной собственности служат препятствием для извлечения крупными собственниками частных выгод контроля [3]. Анализ разных типов собственности показывает, что наличие крупных пакетов акций у российских собственников, не связанных с государством, приводит к падению Q Тобина. Это можно рассматривать как подтверждение склонности данной группы акционеров к извлечению частных выгод контроля, что отражается в более низких ценах акций компаний. Оценка проходила в разрезе 6 компонентов (по 115 критериям в совокупности):

- «Права акционеров»;
- «Совет директоров»;
- «Исполнительное руководство»;
- «Прозрачность и раскрытие информации»;
- «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит»;
- «Корпоративная социальная ответственность, деловая этика».

Общая оценка корпоративного управления Общества по указанным компонентам составила 93% из возможных 100%, что на 5 п.п. превышает

результат, достигнутый Обществом по итогам предыдущей оценки. В 2019 г. также проведена оценка эффективности корпоративного управления в группе компаний «Россети». Итоги оценки рассмотрены Правлением и Комитетом по аудиту при Совете директоров ПАО «Россети».

4. Словарь основных терминов корпоративного управления.

Акционер — физическое или юридическое лицо, указанное в учетных записях эмитента в качестве зарегистрированного держателя (не обязательно реального собственника) ценных бумаг эмитента.

Акционерный капитал — собственный капитал общества.

Аудитор — лицо, обладающее государственной лицензией на право проведения аудита.

Аффилированное лицо — физическое или юридическое лицо, которое может повлиять на деятельность юридических лиц и (или) физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью.

Балансовая стоимость — стоимость компании или какого-либо актива, отраженная в документах бухгалтерского учета. Балансовая стоимость не всегда соответствует рыночной стоимости актива или компании.

Внеочередное общее собрание акционеров — любое, кроме годового, общее собрание акционеров.

Внешний директор — член совета директоров, не являющийся работником общества. Синоним: неисполнительный директор.

Выгодоприобретатель (бенефициарий) — физическое или юридическое лицо, которое получает либо может получить право на получение выгод по завещанию, страховому полису, пенсионному плану, договору ренты, договору доверительного управления имуществом (договору траста) или иному договору.

Выпуск ценных бумаг — совокупность ценных бумаг общества, предоставляющая их держателям одинаковые права.

Выпущенные и находящиеся в обращении акции — акции, которые представляют собой инвестированный капитал акционеров общества. Акции, которые были выпущены и впоследствии выкуплены обществом, называются казначейскими акциями, поскольку они находятся на балансе общества до их повторного выпуска или погашения. Казначейские акции являются выпущенными, но не считаются находящимися в обращении в целях голосования, начисления дивидендов или расчета прибыли на одну акцию.

Годовое общее собрание акционеров — общее собрание акционеров, которое проводится не ранее чем через 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания каждого отчетного года, и на котором акционеры и руководство обсуждают результаты и будущее общества. Синонимы: общее собрание и годовое собрание.

Годовой отчет — документ, который должен быть предоставлен акционерам общества и иным заинтересованным лицам при проведении годового общего собрания акционеров. Как правило, он включает баланс, отчет о прибылях и убытках, примечания к финансовой отчетности, заключения аудитора и ревизионной комиссии, изложение мнения руководства по поводу результатов деятельности общества, а также комментарий по вопросам корпоративного управления и перспективам развития общества.

Голосующие акции — обыкновенные акции, а также привилегированные акции в случае предоставления им права на участие в голосовании по всем вопросам повестки дня (в случае неполной выплаты дивидендов) или по ее отдельным пунктам (например, по вопросу о реорганизации).

Дееспособность — способность гражданина своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их.

Дивиденды — часть чистой прибыли общества, распределяемая между акционерами.

Дочернее общество — общество, находящееся в собственности или под контролем материнского (основного) общества.

Закрытое акционерное общество — общество, акции которого распределяются среди учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

Заочное голосование — возможность участия в общем собрании акционеров или заседании коллегиального органа управления посредством направления письменного документа с результатами голосования.

Инсайдер — лицо, имеющее доступ к существенной информации об обществе до ее публичного раскрытия.

Инсайдерская информация — существенная информация об обществе, известная инсайдерам (как правило, членам совета директоров, руководству и (или) работникам общества), но не являющаяся общедоступной.

Исполнительный орган — к исполнительным органам общества относятся генеральный директор и правление.

Кворум — минимальное число голосов акционеров или директоров, присутствие которых необходимо на собрании для того, чтобы результаты голосования были действительны по закону.

Комитет по аудиту — комитет совета директоров, отвечающий за контроль за финансовой отчетностью, управлением рисками и процессами внутреннего аудита в обществе.

Контрольно-ревизионная служба — внутреннее подразделение общества, отвечающее за осуществление текущего внутреннего контроля в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения.

Конфликт интересов — ситуация, возникающая, когда лицу, наделенному доверием, необходимо вынести суждение от имени других лиц, но при этом он имеет заинтересованность, которая может препятствовать вынесению такого суждения.

Крупный (мажоритарный) акционер — акционер, который сам либо совместно с аффилированными лицами осуществляет значительный контроль над обществом.

Кумулятивное голосование — метод голосования, при котором каждый акционер, имеющий право на участие в голосовании по вопросу об избрании

членов совета директоров, имеет право отдать число голосов, равное количеству принадлежащих ему голосующих акций, умноженное на число избираемых членов совета директоров, при этом акционер может отдать все свои голоса в пользу одного кандидата либо любым образом распределить их между кандидатами.

Ликвидация — продажа всех активов общества, выплата долгов и распределение оставшегося имущества между акционерами с последующим прекращением деятельности общества.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) — стандарты учета и отчетности, принятые Комитетом по международным стандартам финансовой отчетности (КМСФО).

Миноритарный акционер — акционер, владеющий числом акций, недостаточным для осуществления контроля за деятельностью общества.

Наблюдательный совет — часть двухуровневой структуры, при которой наблюдательный совет обеспечивает стратегическое руководство обществом и осуществляет контроль за деятельностью его исполнительных органов. В одноуровневой структуре наблюдательному совету соответствует совет директоров.

Неисполнительный директор — член совета директоров общества, не являющийся менеджером (работником) общества.

Облигация — долговая корпоративная ценная бумага, по которой эмитент обязуется выплачивать ее держателю определенные суммы, как правило, с фиксированной периодичностью, и погасить основной долг по наступлении срока платежа.

Общее собрание акционеров — высший орган управления обществом.

Общество (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью) — юридическое лицо, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, долей.

Органы управления — органы общества, осуществляющие управление. К ним относятся общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор и правление.

Поглощение — приобретение контроля над обществом посредством покупки или обмена акций. Поглощение может быть враждебным или дружественным.

Правление — коллегиальный исполнительный орган, отвечающий за текущее руководство деятельностью общества. Правление подотчетно совету директоров.

Привилегированная акция — неголосующая акция, которая предоставляет ее держателю право на получение определенного дивиденда и ликвидационной стоимости, выплачиваемых до выплаты дивидендов владельцам обыкновенных акций.

Простое большинство голосов — более 50% голосов. См. также: Квалифицированное большинство голосов.

Раскрытие информации — опубликование соответствующей информации.

Ревизионная комиссия — специальный орган общества, избираемый акционерами для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества и выполнением требований законодательства.

Регистратор — организация, которая ведет реестр акционеров. В реестре содержится информация об акционерах и числе принадлежащих им акций.

Реестр акционеров — реестр, который используется для учета прав собственности на акции и определения списка акционеров на дату закрытия реестра. Реестр акционеров, как правило, ведет независимая организация, так как это позволяет избежать конфликта интересов.

Рыночная стоимость — цена, которую информированный покупатель готов заплатить, а информированный продавец готов принять на свободном рынке при условии, что сделка совершается в разумные сроки.

Сделка с заинтересованностью — сделка, в совершении которой имеется заинтересованность членов органов управления или иных лиц и которая должна быть утверждена общим собранием акционеров или советом директоров в соответствии с требованиями закона.

Совет директоров — орган управления общества, отвечающий за стратегическое руководство и контроль за деятельностью исполнительных органов от имени акционеров. Совет директоров в одноуровневой системе соответствует наблюдательному совету в двухуровневой системе управления обществом.

Убытки — расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, ущерб в результате утраты или повреждения имущества такого лица (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые такое лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода).

Ущерб — расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение имущества такого лица.

Эмиссия — предусмотренные законом действия по размещению ценных бумаг.

Эмитент — компания, осуществившая эмиссию ценных бумаг.

7. Список, рекомендуемых источников для изучения дисциплины

1. Браславская М. Долгая дорога к рынку. Нефтяные компании быстро перенимают у западных конкурентов стандарты управления, принятые в западном бизнесе, но до мировой элиты им все еще далеко // RusEnergy. 08.07.2002 г.

2. Браславская Мария. Долгая дорога к рынку. Нефтяные компании быстро перенимают у западных конкурентов стандарты управления,

принятые в западном бизнесе, но до мировой элиты им все еще далеко // RusEnergy. 08.07.2002.

3. Иностранные инвестиции в России: современное состояние и перспективы // Под ред. И.П. Фаминского – М.: Изд-во Международные отношения, 2009. – 448 с.
4. Кавеев Х. З. Управление стратегическим развитием вертикально интегрированных нефтяных компаний. – М.: БУКВИЦА, 2001.
5. Кондратьев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития // "Проблемы теории и практики управления". №1. 2002.
6. Корпоративное управление как способ привлечения инвесторов. Интернет-портал БДОЮником Консалтинг, URL www.bdo.ru.
7. Ляпунов С. О некоторых вопросах корпоративного управления в России // "Проблемы теории и практики управления". №6. 2001.
8. Принципы корпоративного управления ОЭСР Сайт: <http://www.corpgov.ru/projects/principles-ru.pdf>
9. Шевчук Д.А. Биржевое дело: конспект лекций // Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 255 с..
10. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: Инфра-М, 2010. – 237 с.
11. Шихвердиев А. П., Гусятников Н. В., Беликов И. В. Корпоративное управление. – М: "Акционер", 2001.
12. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // "Проблемы теории и практики управления". №1. 2000.
13. Сайт: http://www.bbe.kiev.ua/db_method/abc.How_to.html
14. Сайт: <https://companies.rbc.ru/>
15. Сайт: <https://sbis.ru/>
16. Сайт: <https://spark-interfax.ru/>
17. Сайт: <https://vbankcenter.ru/>
18. Сайт: <https://www.list-org.com/>

19. Сайт: <https://www.raexpert.ru>
20. Сайт: <https://www.rusprofile.ru/>

Учебное издание

Кулик Елена Николаевна
Набиева Лариса Георгиевна
Гарипова Екатерина Николаевна

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 18.11.2020. Бумага офсетная. Печать цифровая.
Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 2,26. Уч.-изд.
л. 1,79. Тираж 100 экз. Заказ 113/11.

Отпечатано в типографии Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужина, 1/37
тел. (843) 233-73-59, 233-73-28