

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Методические рекомендации по освоению дисциплины
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент*

*Персиановский
2018*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Департамент научно-технологической политики и образования

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донской государственный аграрный университет»

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические рекомендации по освоению дисциплины
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

Персиановский
2018

УДК 338.24(076)
ББК 65.05
К 68

Составители: **Сафонова С. Г.**, кандидат экономических наук, доцент,
зав. каф. «Теории экономики, менеджмента и права» Дон-
ского ГАУ
Шейхова М. С., кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Теории экономики, менеджмента и права» Дон-
ского ГАУ

Рецензенты: **Моисеенко Ж. Н.**, кандидат экономических наук, доц.
каф. «Экономики и управления» Донского ГАУ
Поломошнов А. Ф., доктор философских наук, профес-
сор, заведующий кафедрой «Философии и истории Отече-
ства» Донского ГАУ

К 68 Корпоративное управление : методические рекомендации по освое-
нию дисциплины для студентов направления подготовки 38.03.02 Ме-
неджмент / сост.: С. Г. Сафонова, М. С. Шейхова ; Донской ГАУ. –
Персиановский : Донской ГАУ, 2018. – 29 с.

Методические рекомендации по освоению дисциплины Корпоративное управление предна-
значены для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки
38.03.02 Менеджмент. В издании даны методические рекомендации по подготовке к прак-
тическим занятиям семинарского типа, подготовке докладов и рефератов, выполнению про-
ектного задания. Адресуются студентам очной и заочной форм обучения.

УДК 338.24(076)
ББК 65.05

Утверждено методической комиссией агрономического факультета, протокол № 5
от 20.02.2018 г.

Рекомендовано к изданию методическим советом университета, протокол
№ 3 от 18 апреля 2018 г.

© ФГБОУ ВО Донской ГАУ, 2018
© Сафонова С. Г., Шейхова М. С., составление, 2018

Содержание

	<i>Введение</i>	5
	<i>Методические рекомендации по освоению дисциплины</i>	5
	<i>Корпоративное управление</i>	
<i>Раздел 1.</i>	<i>Введение в курс «Корпоративное управление»</i>	7
<i>Раздел 2</i>	<i>Эволюция теорий корпоративного управления</i>	7
<i>Раздел 3</i>	<i>Модели и современная практика корпоративного управления</i>	8
<i>Раздел 4</i>	<i>Специфика и механизм функционирования корпораций</i>	8
<i>Раздел 5</i>	<i>Органы управления корпорацией</i>	8
<i>Раздел 6</i>	<i>Транснациональные корпорации и их роль в процессах глобализации экономики</i>	8
<i>Раздел 7</i>	<i>Корпоративные конфликты</i>	8
<i>Раздел 8</i>	<i>Финансовые аспекты корпоративного управления</i>	9
<i>Раздел 9</i>	<i>Оценка эффективности корпоративного управления</i>	9
<i>Раздел 10</i>	<i>Корпоративная культура</i>	9
	<i>Темы для обсуждения</i>	9
	<i>Методические рекомендации по решению ситуационных заданий</i>	10
	<i>Ситуационные задания</i>	10
	<i>Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий</i>	17
	<i>Тестовые задания</i>	17
	<i>Методические указания по подготовке докладов и рефератов</i>	22
	<i>Примерные темы докладов и рефератов</i>	23
	<i>Методические рекомендации по выполнению проектного задания</i>	23
	<i>Методические рекомендации по подготовке к экзамену</i>	27
	<i>Вопросы к экзамену</i>	27
	<i>Учебная литература</i>	28

ВВЕДЕНИЕ

Процесс рыночного формирования экономики России привел к образованию корпоративного сектора как базового среди новых организационно-правовых форм хозяйствования.

Корпорация - это важнейший институт современной экономики. Процесс интеграции российских корпораций в мировое экономическое сообщество вызывал всплеск интереса к вопросам, касающимся корпоративного управления. Актуальность изучения проблемы корпоративного управления объясняется необходимостью:

- повышения конкурентоспособности корпорации на мировом рынке;
- обеспечение инвестиционной привлекательности;
- создание эффективного механизма управления собственностью;
- соблюдение баланса интересов всех финансово-заинтересованных лиц;
- разделение функций владения и управления в крупных организациях.

Создание надлежащей системы корпоративного управления стало важнейшей составляющей структурной трансформации экономики.

Понятие «корпоративное управление» появилось в российской экономике относительно недавно, но, тем не менее, экономисты и аналитики широко и активно изучают и анализируют его в учебной литературе и периодических изданиях ведущих экономических журналов.

Корпоративное управление – это система влияния на участников корпоративных отношений с целью эффективного использования объединенного капитала. В рамках этой системы создаются экономические, социальные, правовые отношения между собственниками (акционерами), менеджерами, работниками, органами управления и другими заинтересованными сторонами по управлению корпорацией.

Отличительными признаками эффективного корпоративного управления признаются прозрачность (раскрытие) финансовой информации и информации о деятельности корпорации; осуществление контроля за деятельностью исполнительного органа; всесторонняя защита прав и законных интересов акционеров; независимость контрольного органа (наблюдательного совет) в определении стратегии корпорации, мониторинга ее деятельности.

Основная задача учебного издания – усвоить обобщенные в теории и практике корпоративного управления знания и закрепить их на практических занятиях, выработать навыки принятия решений, касающихся управления, организации, регулирования и мотивации всех участников корпоративных отношений. Для успешного изучения курса студенты должны на основании рекомендуемой литературы усвоить программу темы, продумать ответы на вопросы практического занятия. Вместе с этим следует найти верные ответы на вопросы тестов, выполнить задания и ситуационные задачи. Ситуационные задания позволяют студентам вырабатывать новый подход к решению задач, готовность и способность выявлять проблемы и находить пути их разрешения, обосновывать принятие решения и аргументировано защищать свою позицию в процессе дискуссии. Подготовка рефератов студентами по темам курса осуществляется по поручению преподавателя.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Цель дисциплины – формирование у будущего специалиста навыков к профессиональной деятельности в условиях конкурентной среды и распространения принципов корпоративного управления.

Задачи дисциплины:

- дать теоретические знания в области корпоративного управления;
- показать достижения теории и практики корпоративного управления;

- определить возможности использования зарубежного опыта корпоративного управления в российской экономике;
- обеспечить понимание необходимости создания механизма реализации принципов корпоративного управления;
- сформировать понимание значения социальной ответственности корпораций и высшего менеджмента перед обществом.

Планируемые результаты обучения по дисциплине Корпоративное управление - знания, умения, навыки и опыт деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения дисциплины.

Знать:

- сущность, принципы и функции корпоративного управления;
- специфику организации системы корпоративного управления;
- роль корпоративного управления в организации эффективной деятельности компаний и в защите прав собственников;
- модели корпоративного управления;
- роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью;
- задачи корпоративного управления в государственном секторе;
- тенденции корпоративного управления в российской экономике.

Уметь:

- оценивать состояние рыночной конкурентной среды и возможности внешнего роста корпораций;
- определять направления деятельности компании с учетом принципов корпоративного управления и ориентацией на защиту прав акционеров;
- разрабатывать условия для формирования механизма принципов корпоративного управления;
- определять место, роль и задачи совета директоров и высшего исполнительного руководства в системе корпоративного управления;
- учитывать особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием;
- разрабатывать алгоритм разрешения конфликтов между органами власти и корпоративными структурами;
- использовать знания в области корпоративного управления в реализации профессиональных навыков.

Навык:

- применять знания теорий и систем корпоративного управления на практике;
- разрешения корпоративных конфликтов и методов защиты прав акционеров.

Опыт деятельности:

- анализировать современные тенденции развития корпоративного управления в России.

Приступая к изучению дисциплины, необходимо в первую очередь ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (РПД).

Лекции имеют целью дать систематизированные основы научных знаний.

При изучении и проработке теоретического материала для студентов необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД литературные источники и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
- при подготовке к промежуточной аттестации по модулю использовать материалы фонда оценочных средств.

Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы над нормативными документами, учебной и научной литературой.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

- изучить, повторить теоретический материал по заданной теме;
- при выполнении домашних расчетных заданий, изучить, повторить типовые задания, выполняемые в аудитории.

Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к модульным контрольным работам, опросу, зачету. Она включает проработку лекционного материала – изучение рекомендованных источников и литературы по тематике лекций. Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, предложенных преподавателем схем (при их демонстрации), основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект должен быть выполнен в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы, которые).

Раздел 1. Введение в курс «Корпоративное управление»

Вопросы к изучению

1. Понятие корпоративного управления.
2. Отличие корпоративного управления от корпоративного менеджмента.
3. Генезис корпоративного управления (в России и за рубежом).
4. Система корпоративного управления, принципы и факторы ее построения.
5. Значение корпоративного управления для субъектов экономики различных организационно-экономических форм.

Раздел 2. Эволюция теорий корпоративного управления

Вопросы к изучению

1. Основные условия и причины возникновения корпоративного управления.
2. Теории корпоративного управления в рамках неоклассического и институционального подходов: сравнительный анализ.
3. Современная корпорация в теории фирмы: финансирование, собственность, контроль.
4. Парадигма: акционер - заинтересованные стороны.
5. Современные теории развития корпоративного управления.

Раздел 3. Модели и современная практика корпоративного управления

Вопросы к изучению

1. Характеристики моделей корпоративного управления (англо-американская, германская, японская), их особенности.
2. Страновая специфика моделей корпоративного поведения.
3. Сравнительный анализ моделей: сходства, отличия, перспективы развития.
4. Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).
5. Международные принципы корпоративного управления.
6. Системы и модели корпоративного контроля. Становление корпоративного управления.
7. Правовые аспекты корпоративного управления в Законах «О рынке ценных бумаг», «Об акционерных обществах», Гражданском кодексе РФ.
8. Российский кодекс корпоративного поведения. Основные принципы, назначение кодекса.

Раздел 4. Специфика и механизм функционирования корпораций.

Особенности функционирования корпораций в России

Вопросы к изучению

1. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации.
2. Специфика понятия «корпорация» в России.
3. Стратегии интеграционного развития.
4. Интеграционные процессы как движущий мотив формирования корпорации.
5. Виды интеграции и типы интеграции корпораций.
6. Организационные типы построения корпоративных структур.

Раздел 5. Органы управления корпорацией

Вопросы к изучению

1. Общее собрание акционеров. Акционеры и заинтересованные лица.
2. Совет директоров; состав, структура.
3. Компетенция и роль Совета директоров. Комитеты Совета директоров.
4. Независимый директор: функции, роль. Кодекс Независимого директора.
5. Исполнительные органы. Генеральный директор. Правление. Формирование и прекращение полномочий исполнительных органов.
6. Компетенция исполнительных органов. Взаимодействие исполнительных органов и совета директоров.
7. Корпоративный секретарь: обязанности, ответственность.

Раздел 6. Транснациональные корпорации и их роль в процессах

глобализации экономики

Вопросы к изучению

1. Понятие и экономическая сущность ТНК.
2. Критерии и типы ТНК. Этапы и причины развития ТНК.
3. Положительные и отрицательные тенденции деятельности ТНК в условиях глобализации экономики

Раздел 7. Корпоративные конфликты

Вопросы к изучению

1. Понятие корпоративного конфликта. Причины и участники конфликтов.
2. Типы корпоративных конфликтов. Недружественные присоединения.
3. Использование процедуры банкротства в корпоративных конфликтах.

4. Методы защиты от недружественных присоединений.
5. Урегулирование корпоративных конфликтов.
6. Правоприменительная практика в сфере корпоративных отношений

Раздел 8. Финансовые аспекты корпоративного управления

Вопросы к изучению

1. Финансы корпораций: сущность, принципы, общие функции.
2. Финансовое планирование.
3. Источники финансового обеспечения корпорации.
4. Управление финансовой устойчивостью корпорации.
5. Финансовая информация и способы управления денежным оборотом корпорации.
6. Оптимизация структуры капитала корпорации. Управление финансовыми рисками корпорации.

Раздел 9. Оценка эффективности корпоративного управления

Вопросы к изучению

1. Экономическая целесообразность внедрения стандартов корпоративного управления.
2. Критерии эффективности корпоративного управления.
3. Методы оценки эффективности корпоративного управления.
4. Рейтинги корпоративного управления.
5. Системы мониторинга корпоративного управления.

Раздел 10. Корпоративная культура

Вопросы к изучению

1. Понятие корпоративной культуры. Типы корпоративных культур. Принципы корпоративной культуры для заинтересованных лиц.
2. Профессиональная этика и корпоративное поведение.
3. Корпоративная культура как отражение интересов экономического сообщества.
4. Взаимоотношения корпораций и государственных институтов.

Темы для обсуждения

1. В чем состоит сущность корпоративного управления?
2. Назовите основные задачи корпоративного управления.
3. Какова роль и место корпораций в рыночной экономике?
4. Кто является основными участниками корпоративных отношений?
5. Какие внешние и внутренние факторы влияют на систему корпоративного управления?
6. Определите особенности формирования системы корпоративного управления в раине.
7. Назовите элементы, которые характеризуют модели корпоративного управления.
8. В чем состоит особенность структуры владения акциями и контроля над корпорацией в англо-американской модели?
9. Какие действия требуют одобрения акционеров в немецкой модели корпоративного управления?
10. Назовите ключевых участников корпоративных отношений в японской модели. Охарактеризуйте роль финансово-промышленных сетей.
11. Назовите структуру органов управления акционерными обществами.
12. Какими полномочиями обладает общее собрание акционеров? Какие полномочия находятся в исключительной компетенции общего собрания? Какие полномочия и кому могут быть делегированы?
13. Назовите основные принципы подготовки и проведения общего собрания акционеров. В каких случаях и кто может требовать созыва внеочередного собрания акционеров?

14. Назовите главные функции и полномочия Наблюдательного совета. В чем состоит необходимость создания Наблюдательного совета в открытом акционерном обществе?
15. Какой состав, полномочия и функции исполнительного органа акционерного общества – Правления?
16. Особенности статуса ревизионной комиссии.
17. Какие ограничения выдвинуты действующим украинским законодательством на участие в органах управления открытым акционерным обществом?
18. Как осуществляется выдача доверенностей акционеров на право участия и голосования на общем собрании акционеров?
19. Как происходит выдвижение кандидатов и избрание членов органов управления в акционерном обществе?

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕШЕНИЮ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАНИЙ

Ситуационные задания - это задания, позволяющие осваивать интеллектуальные операции последовательно в процессе работы с информацией: ознакомление - понимание - применение - анализ - синтез - оценка.

Специфика ситуационной задачи в том, что она носит ярко выраженный практико-ориентированный и интегративный характер, но для ее решения необходимо конкретное предметное знание.

1. Вначале внимательно прочитайте всю информацию, изложенную в задаче, чтобы составить целостное представление о ситуации.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые кажутся вам наиболее важными.

3. Постарайтесь сначала в устной форме охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее суть, что имеет первостепенное значение, а что - второстепенное. Потом письменно зафиксируйте выводы.

4. Зафиксируйте все факты, которые относятся к этой проблеме, (и те, которые изложены в ситуации, и те, которые вам известны из литературных источников и собственного опыта) в письменном виде. Так вы облегчите нахождение взаимосвязей между явлениями, которые описывает ситуация

5. Сформулируйте основные положения решения, которое, на ваш взгляд, необходимо принять относительно изложенной проблемы

6. Попытайтесь найти альтернативные варианты решения проблемы, если такие существуют

7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Попробуйте определить достоверность достижения успеха в случае принятия предложенного вами решения

8. Изложите результаты решения задачи в письменной форме.

1. Ситуационная задача «Различные подходы к менеджменту»

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отри-

цательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для обсуждения:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

2. Ситуационная задача «Модель корпоративного управления компании Digital Design»

Компания возникла в 1992 году практически на пустом месте. Это не был научно-исследовательский институт или фирма по перепродаже техники. В конечном итоге победили энтузиазм нескольких человек и решимость воплотить свои идеи в жизнь. До 1995 года в компании Digital Design работало не больше восьми человек. Тогда, как и теперь, самым важным было эффективно разделить функции внутри команды. Для этого нужно было, прежде всего, понять, какими качествами и талантами располагают люди. А название для должности всегда найдется. Главный принцип подбора менеджеров «сначала кто, потом – что» по-прежнему остается в силе. Если качества человека более полно реализуются на какой-то роли и эта роль не топ-менеджерская, то никто не станет продвигать этого сотрудника в руководство в ущерб интересам компании.

С формальной точки зрения, структура управления компании выглядит так. Генеральному директору непосредственно подчиняются директора производственных департаментов, коммерческий директор, финансовый директор и директор по международным контрактам. Эти топ-менеджеры фактически управляют компанией. Кроме них в совет директоров входят главы департаментов, носящих сервисный характер. Это IT-менеджер, директор по качеству и главный бухгалтер. Но формализация отношений происходит только после того, как эти отношения сложились. На первом плане остается внутреннее содержание работы, а организационная структура компании во многом вторична.

На совете директоров главы департаментов решают вопросы квартального управления и обмениваются информацией. «Совет директоров не должен принимать решения раз в день, - уточняет Андрей Федоров, - потому что нужно проследить за реализацией решения. Нужно либо доверять менеджеру, либо его менять». В компании больше всего ценятся оригинальные идеи, и члены руководства знают об этом. Менеджеры сами продвигаются по служебной лестнице, не ожидая «милостей от природы». Генеральный директор говорит: «Я никогда не говорю конкретному менеджеру, что он должен делать. Это противоречит философии компании. Он сам должен приносить идеи». Свобода творчества, конечно, не абсолютная. Для каждого менеджера разработан документально закрепленный список функций и обязанностей. В структуре компании создан специальный орган - департамент по управлению качеством, который проверяет, насколько четко выполняются эти функции. Кроме того, менеджеры знают, что над каждым из них висит дамоклов меч в виде квартальных планов. И от выполнения этих планов зависит, в конечном счете, размер их премии.

Базовой основой составления любых планов для менеджеров служит перспективный план развития компании. Во многом он носит вероятностный характер и очерчивает только самые основные направления развития Digital Design. Однако в этом документе подробно описано, как должна выглядеть компания через пять, десять лет и какие задачи нужно решить к этому сроку. Исходя из стратегического плана, генеральный директор представляет на совете директоров план развития и цели компании на текущий год. Годовой план составляется с участием топ-менеджеров, которые отвечают за финансы, каче-

ство и производство. Цели компании формулируются для менеджеров в конкретных требованиях по четырем основным направлениям деятельности: производство, финансы, клиенты и персонал. По этим пунктам для каждого топ-менеджера стоят жесткие задачи. Причем все показатели подлежат измерению и числовому выражению. «Я категорически уверен, что любые неизмеримые показатели являются гуманитарной ерундой», - считает Андрей Федоров.

Кроме годового развития генеральный директор не планирует ничего. Более подробные и детальные планы составляют сами менеджеры. Личный квартальный план каждого менеджера составляется по четырем показателям (производство, финансы, клиенты и персонал). Кроме того, добавляются еще два пункта: публичная деятельность менеджера и его самообразование. Эти показатели измеряются в сертификатах и степенях. Ежеквартально топ-менеджеры объясняют свой личный план генеральному директору и защищают его. Они должны доказать, что выполнение поставленных ими целей в квартале поможет им достичь годовых целей. Все квартальные планы согласовываются с директором по качеству, который в дальнейшем контролирует четкое выполнение этих планов. В конце квартала премия менеджера напрямую зависит от решения поставленных задач. Невыполнение любого из четырех пунктов плана уменьшает премию на 25 %.

С 2000 года в Digital Design ввели единую систему бюджетирования и расходования средств. Компания превратилась в микрогосударство. К этому шагу руководство подтолкнули рост компании и увеличение количества департаментов. Управлять финансами по-старому стало невозможно. Если раньше расходование средств было в компетенции финансового директора, который решал, кому давать, а кому не давать деньги, исходя из собственных представлений, то теперь все изменилось. Был создан новый орган - центр финансового учета компании. Он имеет свой бюджет, который составляется на совете директоров, и расходует средства в пределах этого бюджета. Перемещение денежных средств в рамках компании контролирует финансовое управление. Каждый директор департамента может тратить деньги так, как сочтет нужным. Ему достаточно защитить это на бюджетном комитете, на совете директоров, и центр финансового учета беспрепятственно предоставит нужную сумму. В 2005 году оборот компании составил 2 млн. долл. Половина этой суммы ушла на разработку программного обеспечения, половина - на системную интеграцию. Рентабельность составила 25 %, и в дальнейшем руководство планирует сохранять ее на том же уровне.

Вопросы для обсуждения:

1. Какая модель корпоративного управления используется компанией?
2. Кто является участниками данной модели?
3. Как происходит разделение функций владения и управления при данной модели управления?
4. Какую информацию должны предоставлять генеральный директор и директора департаментов на совете директоров?
5. На сколько эффективной было бы применение данной модели на украинских предприятиях?

3. Ситуационная задача «Модель корпоративного управления японских компаний»

Японские компании декларируют достижение «гармонии с окружающей средой» как одно из приоритетных направлений своего менеджмента. В структуре компаний есть специальное подразделение, отвечающее за экологическую безопасность, однако компании с гордостью сообщают, что в структуре экологического менеджмента задействованы абсолютно все сотрудники. Политика в отношении окружающей среды всегда координируется с генеральной линией менеджмента. В последнее время это стало общим принципом работы японских компаний.

Главные направления менеджмента японских компаний:

Компании должны соотносить свою деятельность с перечисленными ниже правилами. Они должны работать, чтобы (1) защитить окружающую среду в мировом масштабе и улучшить местную экологическую обстановку, (2) заботиться о защите экосистем и сохранении ресурсов, (3) обеспечить экологичность продукции и (4) защитить здоровье и безопасность сотрудников и граждан.

Организация корпорации. Компании должны организовывать внутреннюю систему работы с экологическими проблемами, назначив ответственное лицо и создав структуру, отвечающую за экологию.

Для деятельности компании должны быть выработаны критерии экологической безопасности, и эти критерии должны соблюдаться. Такие внутренние нормы должны включать цели сокращения воздействия на окружающую среду. Внутренний контроль соблюдения этих норм должен осуществляться как минимум раз в год.

Развитие технологии. Чтобы способствовать решению экологических проблем в мировом масштабе, компании должны стремиться развивать и поддерживать инновационные технологии, продукты и услуги, которые позволяют сберегать энергию и другие ресурсы одновременно с охраной окружающей среды.

Обмен технологиями. Компании должны отыскивать пути для распространения в стране и за рубежом своих технологий, ноу-хау и экспертиз для работы с проблемами окружающей среды, сбережения энергии и других ресурсов. Участвуя в государственных проектах, компании должны тщательно обдумывать меры экологической безопасности.

Информирование. Компании должны активно публиковать информацию и объяснять свои действия, направленные на защиту окружающей среды, поддержание экосистем, обеспечение здоровья и безопасности населения.

Сотрудники должны быть подготовлены к пониманию важности ежедневного контроля для обеспечения предотвращения загрязнения и сбережения ресурсов. Компании должны обеспечивать клиентов всей информацией по правильному использованию и переработке своей продукции.

Отношения с обществом. Как члены общества компании должны активно участвовать в активности, направленной на сохранение окружающей среды, и поддерживать своих сотрудников, занятых в этой деятельности по собственной инициативе. Компании должны вести диалог с людьми о проблемах, чтобы достигнуть взаимопонимания и усилить взаимодействие.

Вклад в общественную политику. Компании должны обеспечить информацией, полученной из собственного опыта, общественные власти, международные организации, другие структуры, ответственные за формирование экологической политики, так же как и участвовать в диалоге с этими структурами, чтобы было возможным сформировать наиболее рациональную и эффективную политику.

Реакция на глобальные проблемы. Компании должны участвовать во всех научных исследованиях причин и последствий таких проблем, как глобальное потепление, они также должны принимать участие в экономическом анализе возможных контрольных мер. Компании должны прилагать усилия для применения эффективных технологий и сохранения энергии и других ресурсов, даже если экологические проблемы еще не до конца прояснены наукой. Компании должны проявлять активность, когда нужна помощь частного сектора для решения интернациональных экологических проблем, в том числе и проблем нищеты и перенаселенности в развивающихся странах.

Вопросы для обсуждения:

1. Что является общим принципом работы японских компаний?
2. Как взаимодействуют японские компании с государством?
3. Назовите главные направления менеджмента японских компаний.
4. Проведите сравнительную характеристику основных направлений менеджмента японских и украинских компаний.

4. Ситуационная задача «Модель корпоративного управления компании Nokia»

На первый взгляд структура сегодняшней Nokia кристально прозрачна и предельно ясна – компания состоит из двух бизнес-групп: Nokia Mobile Phones и Nokia Networks. Первая отвечает за разработку, производство и маркетинг сотовых телефонов, вторая – за разработку, производство и маркетинг телекоммуникационного оборудования, а именно: центров коммутации, базовых станций и оборудования систем передачи.

Основная политика компании – «Мы хотим заниматься только своим основным бизнесом – производством систем связи» - определяет всю работу Nokia с элементами, или, если хотите, звеньями ее сети. И в первую очередь это взаимодействие компании с ее субподрядчиками. Все то, что является необходимым, например компоненты, такие как полупроводники и тому подобное закупается у них. Nokia не занимается производством компонентов. Причин несколько: во-первых, детали для цифровой телефонии и телекоммуникационного оборудования – это свой, отдельный, сложившийся рынок, и чтобы быть там лидером, нужно предпринимать какие-то меры. А вот как раз это Nokia находит лишним и просто передает эту часть единого бизнес-процесса другим компаниям, среди которых есть компании, которые работают эксклюзивно с Nokia. Но это вовсе не обязательно, все зависит от договора, и никто никого ни к чему не принуждает.

В финансировании компании принимали участие конкурирующие банки. Nokia действительно была в неловкой ситуации – были должны то одному, то другому (позже эти довольно известные банковские группы слились и сейчас носят название Nordia Group). Как уже было сказано, на протяжении практически всего двадцатого столетия Nokia брала займы у двух конкурирующих между собой банковских группировок. С одной стороны, это было лучше, чем «находиться под чьим-то одним каблуком», как это происходило с большинством других финских предприятий, а с другой стороны – ничего особенно приятного в необходимости «раскланиваться на две стороны» тоже не было, поскольку все решения должны были приниматься только после согласования с банками, которые имели одинаково большой контроль над компанией. И, тем не менее, «раскланиваться» приходилось хотя бы для того, чтобы обеспечить непрерывный поток наличности для финансирования того или иного проекта.

И, наконец, «иго пало». В 1994 году облигации и акции Nokia были выставлены на нью-йоркской фондовой бирже, а в 1997 году Nokia отказалась от традиционных двух типов акций с различными правами голоса. Этот маневр шел вразрез с политикой шведского конкурента Nokia, компании Ericsson, которая до сих пор предпочитает семейное владение, основанное на акциях системы А/В. Таким образом, компания распахнула двери инвесторам со всего мира, и можно только удивиться скорости, с какой ее раскупили. В настоящее время самым крупным соучредителем Nokia является та самая Nordia Group (слившиеся банки), владеющая около 15 % акций, контрольного пакета как такового ни у кого нет, а для подсчетов остальных владельцев корпорации «от больших к малым и совсем малым» нам понадобился бы хороший калькулятор, видеосвязь с соответствующим подразделением офиса Nokia в Финляндии и очень свежая голова.

В сеть входят также и СП Nokia. Из четырнадцати СП компании девять находятся в Китае. Естественно, что при расширении сети на мировом рынке Nokia приходится учитывать местное трудовое и иное законодательство. Например, в Китае есть закон, запрещающий участие иностранного капитала на местном рынке в иной другой форме, кроме создания СП именно на территории Китая. Однако резонно и то, что в Китае проживает миллиард человек, и хотя бы поэтому стратегически этот рынок является наиболее привлекательным (и в настоящий момент самым быстрорастущим) для Nokia.

На сегодняшний день естественным «приплодом» для Nokia становится не простое увеличение штата, а портфельные инвестиции в компании, привлекательные для бизнеса Nokia. Некая целевая группа аналитиков в составе Nokia путем детального и непрерывного мониторинга рынков, напрямую связанных либо попадающих в спектр интересов сети,

делает отчет руководству корпорации о результатах своих исследований, и затем начинается постепенная скупка фирмы, которая «попала в невод», - она может начаться с трех, пяти, восьми процентов, но в подавляющем большинстве случаев Nokia фактически приходит к контролю фирмы и получает там право голоса. По имеющейся на сегодняшний день информации, корпорация «вкладывается» в 27 разных компаний, производящих в основном программное обеспечение.

Надо сказать, что передвижения на рабочих местах затрагивают не только технический и научный персонал, но и топ-менеджеров: так, например, совсем недавно президенты Nokia Mobile Phones и Nokia Networks просто поменялись местами, несмотря на то, что дела у обоих шли прекрасно. В головном офисе Nokia в Хельсинки нет даже строгого понятия «президент», а когда речь заходит о принятии решений на высшем уровне, чаще можно слышать: «наша президентская сеть тут подумала, и решила...».

Интересно, что и в самой «сетевой» верхушке (очень высокие должности принадлежат 6 человекам) нет иерархии – президенты общаются абсолютно неформально, запросто забегают «на минуточку» друг к другу в кабинеты обменяться новостями и идеями. Да и что говорить о менеджменте исконно финской компании, если один из бывших президентов Финляндии, Мартти Ахтисаари, выбранный путем прямого голосования в 1994 году, сразу по вступлении на должность обнаружил свой электронный почтовый ящик и проверял почту каждый вечер!

И еще: для менеджмента сетевого предприятия важен не начальник, важна оперативная единица. В Nokia – это деловой проект, осуществляемый либо всей сетью, либо одним из многочисленных подразделений сети, и тогда под этот проект собирается группа необходимых специалистов со всей сети. И тогда начальником становится человек в структуре организации, отвечающий от начала до конца за весь бизнес с одним или группой заказчиков.

Вопросы для обсуждения:

1. Как соблюдается принцип социального партнерства в компании?
2. Как формируются отношения с банками?
3. Каковы взаимоотношения в топ-менеджменте?
4. Эффективна ли деятельность компании?
5. Что можно порекомендовать руководству для дальнейшего развития компании?

5. Ситуационная задача «Использование опыта успешных организаций»

Эффективность японского менеджмента трудно подвергнуть сомнению. Считается, что он может использоваться только на японских предприятиях, поскольку в Японии самобытные культурные и национальные традиции. Однако это не так. Один из примеров – использование приемов японского менеджмента в Индии.

В условиях кризиса в автомобильной промышленности Индии в 80-х годах (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам.

Производство продукции ориентировалось на кооперацию с ведущими компаниями развитых стран – США, Франции, ФРГ и др.

В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему:

1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.

2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду – соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.

3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.

4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года – контролировать 60 % национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?
2. Возможно ли использование японского опыта менеджмента на украинских предприятиях? Что для этого потребуется украинским менеджерам?

6. Ситуационная задача «Анализ методов управления в американских компаниях»

1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы снизились на 30 %, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

2. Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те, в свою очередь, - в отдел маркетинга, для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года, Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

3. Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо обычных трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Вопросы для анализа:

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Какие эффективные методы используют американские фирмы в своей деятельности?

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Тестовые задания предусматривают закрепление теоретических знаний, полученных студентом во время занятий по данной дисциплине. Их назначение – углубить знания студентов по отдельным вопросам, систематизировать полученные знания, выявить умение проверять свои знания в работе с конкретными материалами. Перед выполнением тестовых заданий надо ознакомиться с сущностью вопросов выбранной темы в современной учебной и научной литературе, в том числе в периодических изданиях. Материалы нужно подбирать так, чтобы все теоретические вопросы темы были раскрыты (можно использовать актуальный зарубежный опыт). При подготовке к решению тестовых заданий необходимо использовать нормативно-правовую документацию по выбранной проблеме. Выполнение тестовых заданий подразумевает и решение задач в целях закрепления теоретических навыков. В тестах предусмотрены задачи различных типов: закрытые тесты, в которых нужно выбрать один верный вариант ответа из представленных, выбрать несколько вариантов, задания на сопоставление; а также открытые тесты, где предстоит рассчитать результат самостоятельно, заполнить пропуск. В закрытых вопросах в формулировке задания может быть указано «выберите несколько вариантов ответа», в противном случае в задании один верный вариант ответа.

Тестовые задания

1. Какими органами правления корпорации осуществляется корпоративное управление:
 - а) миноритарными акционерами;
 - б) общим собранием акционеров;
 - в) собственником компании;
 - г) Советом директоров;
 - д) Генеральным директором и директорами подразделений (топ-менеджментом);
 - е) нет правильного ответа.
2. К признакам корпорации можно отнести:
 - а) статус юридического лица;
 - б) бессрочное существование;
 - в) ограничение при передаче акций;
 - г) принцип ограниченной ответственности;

- д) ограничение области действия; е) нет правильного ответа.
3. Кодекс корпоративного поведения носит:
- а) обязательный характер; б) рекомендательный характер.
4. Основной целью применения Кодекса корпоративного поведения является:
- а) защита интересов Совета директоров; б) защита интересов акционеров;
- в) защита от корпоративных конфликтов.
5. Государственным органом по осуществлению единой политики в области корпоративного управления является:
- а) Министерство финансов РФ; б) Федеральная служба по финансовым рынкам;
- в) Российский институт независимых директоров.
6. В качестве первопричины возникновения корпоративного управления выделяют:
- а) участвовавшие корпоративные конфликты;
- б) увеличение числа сделок слияний и поглощений компаний;
- в) отделение функции контроля от собственности.
7. К функции Совета директоров относят:
- а) определение стратегии развития компании;
- б) обеспечение эффективного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью;
- в) утверждение процедуры внутреннего контроля;
- г) создание системы управления рисками;
- д) соблюдение процедур реализации прав акционеров;
- е) утверждение требований к кандидатам на должности Генерального директора, членов правления и топ-менеджмента, а также способов их вознаграждения.
8. Комитеты при Совете директоров создаются для:
- а) предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов;
- б) подготовки рекомендаций для принятия решений по стратегическим вопросам;
- в) обсуждения голосования по стратегическим вопросам;
- г) решения вопросов, связанных с выплатами дивидендов и вознаграждений;
- д) осуществления взаимодействия Совета директоров с Правлением;
- е) нет правильного ответа.
9. Роль независимых директоров в корпорации сводится к:
- а) к арбитражной деятельности между Советом директоров и исполнительным руководством компании;
- б) к независимой экспертизе предполагаемых к внедрению компанией проектов;
- в) к кафффилированной деятельности относительно самой компании и ее акционеров;
- г) к арбитражной деятельности между акционерами и руководством компании;
- д) выполнению обязанностей члена Совета директоров;
- е) лоббированию собственных интересов.
10. Исполнительные органы компании - это:
- а) генеральный директор; б) Правление; в) Совет директоров;
- г) общее собрание акционеров; д) Независимые директора; е) нет правильного ответа.
11. К компетенции исполнительных органов относят:
- а) организацию разработки приоритетных направлений деятельности компании;
- б) решение вопросов руководства стратегической деятельностью компании;
- в) решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью;
- г) осуществление взаимодействия компании с дочерними и зависимыми обществами.
12. Область распространения англо-американской модели:
- а) США; б) Великобритания; в) Австрия;
- г) Австралия; д) Канада; е) Бельгия.
13. Участники реализации германской модели:
- а) акционеры; б) банк; в) Правление; г) Наблюдательный совет;

- д) Совет директоров; е) управляющие.
14. Шестой принцип корпоративного управления ОЭСР гласит:
- а) Совет директоров выбирают акционеры компании;
- б) система поощрения внутри корпорации должна соответствовать интересам акционеров;
- в) корпорации должны соблюдать законы тех стран, в которых они работают.
15. Миноритарные акционеры - это:
- а) крупные акционеры; б) внутренние акционеры; в) мелкие акционеры; г) внешние акционеры.
16. Слияние как одна из интеграционных стратегий - это:
- а) возникновение одного или нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей другому обществу с конвертацией акций;
- б) имеющийся потенциал активов компании разносится по дочерним структурам и устанавливается схема отношений финансового холдинга;
- в) возникновение компании путем передачи ей всех прав и обязанностей двух или нескольких компаний с прекращением деятельности последних.
17. Исполнительные органы корпорации подотчетны:
- а) общему собранию акционеров; б) Совету директоров; в) верны а) и б);
- г) нет правильного ответа.
18. Генеральный директор назначается:
- а) общим собранием акционеров; б) Советом директоров; в) правлением;
- г) верны а) и б); д) нет правильного ответа.
19. Устав корпорации принимается:
- а) общим собранием акционеров; б) Советом директоров;
- в) исполнительными органами корпорации;
- г) нет правильного ответа.
20. Членами Совета директоров могут быть:
- а) члены Правления; б) Генеральный директор;
- в) Независимый директор; г) инсайдеры, не являющиеся членами Правления;
- д) нет правильного ответа.
21. Корпоративный секретарь назначается:
- а) Советом директоров; б) общим собранием акционеров;
- в) Генеральным директором; г) нет правильного ответа.
22. Преимуществом эффективного корпоративного управления является:
- а) укрепление репутации корпорации; б) льготы по налогообложению;
- в) облегчение доступа к рынку капиталов; г) снижение стоимости капитала и увеличение стоимости активов;
- д) снижение рисков; е) все ответы верны.
23. Обязательный расчет чистых активов производится:
- а) при подготовке ежегодной отчетности корпорации; б) при выкупе обществом акций;
- в) при увеличении уставного капитала;
- г) при совершении корпорацией крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
- д) перед ежегодным собранием акционеров; е) все ответы верны.
24. Отличительными признаками российской национальной модели корпоративного управления являются:
- а) высококонцентрированная структура собственности;
- б) рассредоточенная структура акционерного капитала;
- в) непрозрачная структура собственности;
- г) широкое использование опционных механизмов в структуре вознаграждения;
- д) все ответы верны.

25. Отличительные признаки корпорации:

- а) право собственности не передается;
- б) способность заключать контракты и владеть собственностью;
- в) отделение собственности от управления и ограниченная ответственность.

26. Основные составляющие корпорации:

- а) цели, ресурсы, бизнес-процессы, стадии жизненного цикла;
- б) цели, ресурсы, организационная структура, бизнес-процессы, стадии жизненного цикла;
- в) цели, ресурсы, организационная структура, бизнес-процессы, все внутренние факторы, стадии жизненного цикла.

27. Основной задачей корпоративного управления является:

- а) обеспечение эффективности деятельности корпорации;
- б) балансирование интересов акционеров, менеджеров, работников, клиентов, партнеров и поставщиков корпорации;
- в) защита интересов владельцев корпорации;
- г) распределение доходов от деятельности корпорации.

28. Первоочередным принципом корпоративного управления является:

- а) соблюдение прав акционеров;
- б) обеспечение равноправия акционеров;
- в) подконтрольность руководства корпорации;
- г) прозрачность корпорации.

29. Принцип корпоративного управления – обеспечение равноправия акционеров – предполагает:

- а) участие в голосовании на общих собраниях акционеров;
- б) одинаковое отношение ко всем акционерам одной категории;
- в) участие в выборе руководящих должностей.

30. Принцип корпоративного управления – прозрачность корпорации – предполагает:

- а) только прозрачность производственно-хозяйственной деятельности;
- б) прозрачность структуры корпорации, собственности и производственно-хозяйственной деятельности;
- в) открытая информация о финансах.

31. Менеджеры – это:

- а) все работники корпорации;
- б) руководители различного уровня, наделенные полномочиями принимать решения в сфере своей компетенции;
- в) низовое звено управленческих работников.

32. Организационная культура корпорации – это:

- а) этикет и правила поведения, принятые в корпорации;
- б) совокупность разделяемых персоналом ценностей, идей и норм;
- в) закрепленный приказом регламент деятельности персонала.

33. Основная цель корпоративного управления:

- а) обеспечение эффективности деятельности корпорации;
- б) обеспечение прибыльности бизнеса;
- в) обеспечение показателей, задаваемых организации извне, например, государственными органами и рынком.

34. Особенности японской модели корпоративного управления являются:

- а) наличие двухпалатного совета, наличие рабочего совета, сильное влияние банков, возможное голосование по доверенности;
- б) социальная сплоченность и взаимозависимость, пожизненный найм персонала, наличие ключевого банка и финансово-промышленной сети, особая роль государства;
- в) распыленность акционерного капитала, разделение функций владения и управления, обязательное создание совета директоров, в который входят инсайдеры и аутсайдеры.

35. В каких моделях корпоративного управления информация раскрывается раз в полгода?

- а) англо-американской;
- б) немецкой;
- в) японской.

36. В какой модели корпоративного управления информация раскрывается ежеквартально?

- а) англо-американской;
- б) немецкой;
- в) японской.

37. В какой модели корпоративного управления существует рабочий совет, который на совещательных началах участвует в обсуждении кадровых и социальных вопросов?

- а) англо-американской;
- б) немецкой;
- в) японской.

38. Внутрифирменная единица, отвечающая за выработку стратегии в одном или нескольких сегментах целевого рынка называется:

- а) портфель предприятия;
- б) стратегическая единица бизнеса;
- в) функциональное подразделение предприятия.

39. Совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одному и тому же владельцу, называется:

- а) корпорация;
- б) сегмент;
- в) портфель предприятия.

40. Сегментация рынка – это:

- а) разделение потребителей на однородные группы по какому-либо признаку;
- б) определение для своего товара места на рынке среди аналогов.

41. Корпоративная стратегия – это:

- а) стратегия, которая вырабатывается функциональными подразделениями корпорации;
- б) стратегия, описывающая общие направления роста предприятия и развития его производственно-сбытовой деятельности;
- в) стратегия, вырабатываемая на уровне хозяйственного подразделения, которая обеспечивает его конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

42. Деловая стратегия – это:

- а) стратегия, которая вырабатывается функциональными подразделениями корпорации;
- б) стратегия, вырабатываемая на уровне хозяйственного подразделения, которая обеспечивает его конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе;
- в) стратегия, описывающая общие направления роста предприятия и развития его производственно-сбытовой деятельности.

43. Стратегии, которые вырабатываются функциональными подразделениями корпорации, называются:

- а) корпоративными;
- б) деловыми;
- в) функциональными.

44. Стратегия, которая описывает общие направления роста предприятия и развития его производственно-сбытовой деятельности, называется:

- а) корпоративной;
- б) деловой;
- в) функциональной.

45. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- а) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- б) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- в) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;

г) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ

Успешное освоение курса связано с полным освоением всех тем. Это возможно при условии выполнения студентом самостоятельной работы. Специалисты, способные к компетентной, ответственной и эффективной деятельности по своей специальности должны проявлять самостоятельность при определении целей, задач и последовательности действий в той или иной области, а это невозможно без приобретения опыта самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов включает как индивидуальную, так и групповую учебную деятельность, осуществляемую на аудиторных и внеаудиторных занятиях по заданиям преподавателя, без непосредственного его участия. Цель самостоятельной работы студентов – овладение навыками самостоятельной познавательной деятельности, становление профессиональных компетенций. В ходе самостоятельной работы у студентов формируются навыки самостоятельной учебной, научно-исследовательской и практической работы. Учащиеся овладевают навыками анализа и синтеза информации, содержащейся в научной литературе. Кроме того, они получают навыки аннотирования и реферирования статей и монографий.

Выполнение студентами научно-исследовательской работы в форме реферата является одной из важных самостоятельных работ, способствует более углубленному изучению предмета и т.п. проверкой глубины и прочности знаний. Оно прививает навыки научного анализа экономических проблем, учит правильно излагать свои мысли, логично защищать выдвинутые в работе положения.

Основные требования к содержанию рефератов. Студент должен раскрыть содержание избранной темы, продемонстрировать свободное владение категориями темы, показать знание первоисточников по ней. При написании работы необходим творческий подход, студент обязан показать умение делать собственные выводы на основе изученных информационных источников. Теоретические положения работы необходимо подкреплять конкретными примерами и фактами.

Объем реферата около 20 страниц. По своей структуре работа должна состоять из оглавления, краткого введения, изложения основного содержания рассматриваемой темы, заключения и списка используемой литературы. Следует избегать «книжных» выражений и фраз, дословного заимствования текста из используемых источников. Работа должна быть написана простым, ясным языком, а ее основные положения сформулированы правильно и четко.

Оформление работы. К оформлению работы предъявляются следующие требования:

1. На титульном листе указывается: наименование университета; института; кафедры: фамилия, имя и отчество студента; курс и группа; название темы работы, а также фамилия, имя и отчество научного руководителя.

2. В начале работы приводится оглавление с указанием страниц соответствующих разделов. В конце работы помещается список использованной литературы в алфавитном порядке с указанием автора работы, точным наименованием книги или статьи, места и года издания, адреса Internet-ресурсов.

3. Текст располагается с одной стороны листа, при этом оставляются поля для замечаний рецензента. Цитаты и цифры необходимо снабдить соответствующими ссылками на источники заимствования, с указанием авторов, названия работы, тома, места и года издания, страницы; в случае использования Internet-ресурсов, следует указывать соответствующий адрес.

4. В конце работы ставится дата и личная подпись студента.

Выбор темы и подбор литературы. Тему студент выбирает, руководствуясь перечнем, подготовленным кафедрой теории экономики, менеджмента и права. Информационные источники студент подбирает самостоятельно. Следует также пользоваться литературой, рекомендованной данным изданием.

Примерные темы докладов и рефератов

1. *Генезис корпоративного управления в развитых странах.*
2. *Эволюция корпоративного управления в России.*
3. *Сравнительный анализ теорий корпоративного управления.*
4. *Основные постулаты теории управления Йенсена-Мекленга.*
5. *Теория Модельяни-Миллера: основные принципы, ограничения, выводы.*
6. *Корпорация с точки зрения институционального подхода.*
7. *Современные теории корпоративного управления и их отличительные особенности.*
8. *Преимущества и недостатки действующих моделей корпоративного управления.*
9. *Особенности моделей корпоративного управления различных стран.*
10. *Формирование российской модели корпоративного управления.*
11. *Международные принципы корпоративного управления.*
12. *Правовые аспекты корпоративного управления в России.*
13. *Особенности корпоративного контроля в корпорациях с государственным участием.*
14. *Интеграционные процессы в корпоративном секторе России.*
15. *Становление корпораций и антимонопольный контроль.*
16. *Влияние состава совета директоров на инвестиционную привлекательность компаний.*
17. *Роль независимого директора в управлении корпорацией.*
18. *Институт корпоративного секретаря в России и за рубежом.*
19. *Координационный совет по корпоративному управлению и Ассоциация независимых директоров как элементы корпоративной инфраструктуры.*
20. *Международная практика раскрытия информации.*
21. *Совершенствование системы раскрытия информации.*
22. *Оценка эффективности работы органов управления корпорацией.*
23. *Существующие системы рейтинговых оценок корпоративного управления.*
24. *Нарушение законодательства как причина корпоративных конфликтов.*
25. *Методы защиты от «недружественных поглощений».*
26. *Кодекс корпоративного поведения как средство снижения вероятности корпоративных конфликтов.*
27. *Методы оценки и обеспечения инвестиционной привлекательности компании в системе корпоративного управления.*
28. *Основные принципы эффективного управления собственностью корпорации.*
29. *Принципы корпоративного поведения и корпоративная культура.*
30. *Международные стандарты финансовой отчетности и проблемы их внедрения в российских компаниях.*
31. *Состояние и перспективы развития корпоративного управления в России.*

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТНОГО ЗАДАНИЯ

Метод проектов – это система учебно-познавательных приемов, которые позволяют решить ту или иную проблему в результате самостоятельных и коллективных действий учащихся и обязательной презентации результатов их работы¹.

Благодаря тому, что данный метод позволяет проводить соотношение между поставленной проблемой и практическими действиями для ее решения, происходит совмещение самостоятельной активности учащихся, а также коллективного решения, что заключается

¹ Коньшева А.В. Современные методы обучения учащихся – Минск, 2003. – 136 с.

процессом презентации достигнутых результатов, представляет проектный метод как процесс позволяющий привлечь внимание студентов к теоретическим и практическим навыкам.

Применение метода проектов в учебном процессе направлен на достижение конкретных целей:

- предоставление возможности учащимся выбрать тему исследования, которая их интересует и соответствует увлечениям;
- данный метод учит студентов к самоорганизации и планированию временных ресурсов, для того чтобы успеть закончить исследование к установленному сроку;
- формирование исследовательской работы и структурирование полученных результатов является одной из ключевых задач данной методики;
- использование полученного ранее опыта в новых ситуационных проблемах и задачах;
- повышать уровень стрессоустойчивости индивида за счет активной работы в группе и достижения конечного результата;
- навык деловой коммуникации².

Таким образом можно сделать заключение, что метод проектов влияет не только на учебный процесс, то есть делает его более интересным и увлекательным, а также способствует получению практических навыков, которые в дальнейшем позволят вести более уверенно профессиональные вопросы и проблемы на практике.

Программа дисциплины Корпоративное управление базируется на изучении действующих зарубежных и национальной моделей корпоративного управления, накопленного компаниями опыта в этой сфере, законодательных и нормативных актов, регулирующих корпоративные отношения, первичных документов объектов исследования.

Представляется целесообразным освоение всей совокупности вопросов корпоративного управления каждым студентом посредством выполнения проектного задания по материалам конкретной компании. В начале курса после нескольких установочных лекций, на которых даются теоретические основы корпоративного управления, студентам предлагается выбрать из предлагаемого перечня одну компанию – объект исследования.

По выбранному объекту исследования студенты должны собрать публичные данные, размещенные на сайтах компаний и в средствах массовой информации. Собранный материал подробно анализируется по различным аспектам корпоративного управления. Итогом самостоятельной проработки заданной темы является оформление очередной аналитической записки.

В результате прохождения всего курса студентами на основе аналитических записок готовится сводный отчет. Защита отчета предусматривает подготовку презентации и краткого доклада по основным положениям.

Отчет является результатом поэтапного исследования состояния корпоративного управления выбранного объекта – конкретной компании (корпорации). Требования к содержанию отчета носят учебно-исследовательский характер. По итогам знакомства с каждой отдельной темой курса и освоения пройденного материала на семинарских занятиях студентам дается задание по закреплению полученных знаний с помощью выполнения самостоятельного анализа. Это задание оформляется в виде аналитической записки. Содержание аналитических записок, подготовленных по темам курса, служит основой для соответствующих разделов отчета.

Алгоритм выполнения проектного задания

Тема раздела (аналитической записки)	Содержание
1. Характеристика компании	История компании. Миссия, стратегия развития компании. Организационная структура управления

² Сергеев И.С. Как организовать проектную деятельность учащихся: Практическое пособие для работников общеобразовательных учреждений. – М.: Аркти, 2014. – 80 с.

	компанией. Структура собственности. Информация об акционерах. Капитализация компании. Внутренние нормативные документы, утвержденные органами управления.
2. Органы управления компанией	Описание органов управления. Анализ компетенций и их соответствие требованиям действующих законодательных и нормативных документов (Закон «Об акционерных общества», Устав организации, Положение о совете директоров, Положение об общем собрании акционеров, Положение о коллегиальном исполнительном органе управления (генеральном директоре)
3. Материалы о работе компании в сфере корпоративного управления	Информация о корпоративном управлении в годовых и ежеквартальных отчетах. Рейтинг корпоративного управления. Краткий анализ.
4. Общее собрание акционеров – высший орган управления компанией	Организация и проведение общего собрания акционеров. Дивидендная политика.
5. Совет директоров как орган управления компанией	Состав и процедуры работы Совета директоров. Работа комитетов Совета директоров. Вознаграждение членов Совета директоров.
6. Исполнительные органы компании	Состав и процедуры работы исполнительных органов компании. Вознаграждение менеджмента.
7. Система контрольно-ревизионных органов компании	Внешний независимый аудитор компании. Ревизионная комиссия. Комитет по аудиту. Процедуры контроля и аудита. Функции и краткий анализ работы органов.
8. Информационная прозрачность компании	Анализ доступности и своевременности информации для всех заинтересованных лиц. Соответствие требованиям к раскрытию информации в вопросах: -результаты финансово-хозяйственной деятельности; -цели общества; -держатели крупных пакетов акций; - о членах исполнительных органов и Совета директоров; -описание основных факторов риска; -информация о работниках компании; -структура и политика корпоративного управления.
9. Социальная ответственность компании	Выполнение социальных обязательств компании перед работниками, партнерами и обществом в целом. Социальные отчеты.
10. Выводы по состоянию корпоративного управления компании	Позитивные и негативные характеристики состояния корпоративного управления на основе проведенного исследования выбранного объекта

Отчет по результатам выполнения проектного задания должен быть выполнен на основе компьютерных технологий и распечатывается на одной стороне стандартного листа формата А4 белой односторонней бумаги через 1,5 интервала черным шрифтом с полями вокруг текста. Размер левого, нижнего и верхнего полей – не менее 20 мм, правого – не менее 15 мм. Размер шрифта 14 или 12. Шрифт рекомендуется Times New Roman.

Текст должен равномерно располагаться на странице, с одинаковыми отступами от начала поля, где располагается текстовый материал. Текст, начинающийся с красной строки, печатают с абзаца отступом 1,25 см от начала строки.

Каждый структурный раздел отчета (введение, главы, заключение, список использованных источников) начинается строго с новой страницы. Подразделы внутри основ-

ного раздела размещаются на той же странице, только от текста до названия и от названия до текста отступают два одинарных межстрочных интервала или 15 мм. Подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовке не допускается.

Рекомендуется выделять заголовок жирным шрифтом.

Разделы должны иметь порядковые номера на протяжении всего текста отчета, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзацного отступа.

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы, как и подразделы, могут состоять из одного или нескольких пунктов.

Если документ не имеет подразделов, то нумерация пунктов в нем должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта, разделенных точкой. В конце номера пункта точка не ставится.

Пример: 1 Характеристика компании

1.1

1.2 \ Нумерация пунктов первого раздела отчета

1.3

Если раздел состоит из одного подраздела, то подраздел не нумеруется. Если подраздел состоит из одного пункта, то пункт не нумеруется.

Если текст научного отчета подразделяется только на пункты, то они нумеруются порядковыми номерами в пределах всего содержания.

Нумерация страниц отчета, включая приложения, должна быть сквозная, располагаться внизу по центру.

Таблицы, рисунки, чертежи, графики в основном тексте и в приложениях должны быть выполнены на стандартных листах формата А4.

Название рисунка размещается под рисунком, при этом центрируется.

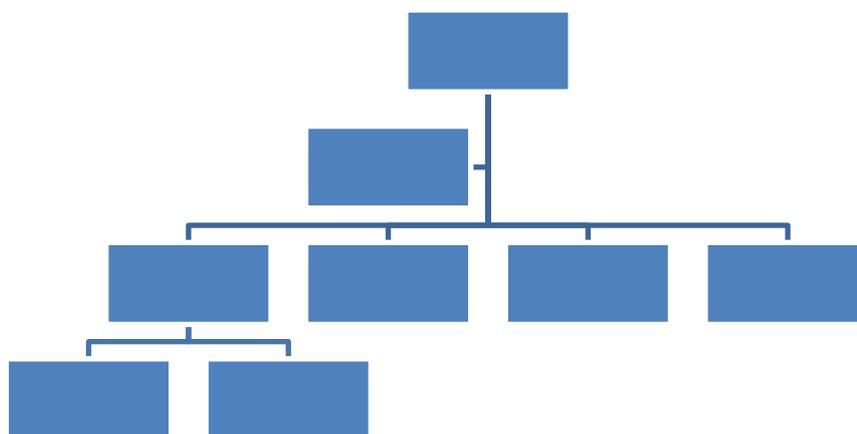


Рисунок 1 – Организационная структура ОАО ...
на 01.01.2018 [Номер источника по списку, с.]

Название таблицы размещается над таблицей без отступа.

Таблица 1. – Основные показатели деятельности ОАО «КАМАЗ» за 2017-2018 гг.
[Номер источника по списку, с.]

Если речь идет о данных конкретной компании – объекта исследования, то в названии рисунка или таблицы указываются объект исследования, период исследования и источник.

До рисунка (таблицы) делается упоминание о нем, а после рисунка (таблицы) – разъяснения или анализ данных, показанных в рисунке (таблице).

Перенос таблицы на другую страницу должен оформляться следующим образом. При переносе таблицы на другую страницу надо писать «Продолжение таблицы 2» в верхнем правом углу. При этом обязательно переносится на следующую страницу либо шапка таблицы, либо номера колонок. На первой странице, где размещено начало таблицы, нижняя черта не ставится, это означает, что таблица не закрыта.

На протяжении всего текста отчета ставятся ссылки на используемые источники. При использовании Интернет-ресурсов необходимо делать ссылку на сайт.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, приводят к невысоким результатам. В самом начале учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми обучаемый должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем контрольных вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие корпоративного управления. Отличие корпоративного управления от корпоративного менеджмента. Генезис корпоративного управления (в России и за рубежом).
2. Система корпоративного управления, принципы и факторы ее построения.
3. Значение корпоративного управления для субъектов экономики различных организационно-экономических форм.
4. Основные условия и причины возникновения корпоративного управления.
5. Теории корпоративного управления в рамках неоклассического и институционального подходов: сравнительный анализ.
6. Современная корпорация в теории фирмы: финансирование, собственность, контроль. Парадигма: акционер - заинтересованные стороны.
7. Современные теории развития корпоративного управления.
8. Характеристики моделей корпоративного управления (англо-американская, германская, японская), их особенности.
9. Страновая специфика моделей корпоративного поведения. Сравнительный анализ моделей: сходства, отличия, перспективы развития.
10. Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).
11. Международные принципы корпоративного управления. Системы и модели корпоративного контроля. Становление корпоративного управления.
12. Правовые аспекты корпоративного управления.

13. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации. Специфика понятия «корпорация» в России.
14. Стратегии интеграционного развития.
15. Интеграционные процессы как движущий мотив формирования корпорации. Виды интеграции и типы интеграции корпораций.
16. Организационные типы построения корпоративных структур.
17. Органы управления корпорацией.
18. Понятие корпоративного конфликта: причины, участники, типы.
19. Сущность использования процедуры банкротства в корпоративных конфликтах.
20. Урегулирование корпоративных конфликтов. Правоприменительная практика в сфере корпоративных отношений.
21. Финансы корпораций: сущность, принципы, общие функции. Финансовое планирование. Источники финансового обеспечения корпорации.
22. Управление финансовой устойчивостью корпорации.
23. Финансовая информация и способы управления денежным оборотом корпорации. Оптимизация структуры капитала корпорации.
24. Управление финансовыми рисками корпорации.
25. Экономическая целесообразность внедрения стандартов корпоративного управления. Критерии эффективности корпоративного управления. Методы оценки эффективности корпоративного управления.
26. Рейтинги корпоративного управления. Системы мониторинга корпоративного управления.
27. Понятие корпоративной культуры: типы, принципы, этика и корпоративное поведение. Взаимоотношения корпораций и государственных институтов.
28. Корпоративная среда.
29. Интеграционные процессы и их влияние на развитие корпораций
30. Основные этапы развития корпоративного управления.
31. Характерные черты различных типов надфирменных объединений.
32. Влияние корпоративного управления на экономическое развитие.
33. Сопоставление организационно-правовых форм бизнеса с точки зрения формирования уставного капитала и функционирования системы органов управления.
34. Преимущества эффективного корпоративного управления.

УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Тепман, Л.Н. Корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Тепман. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 239 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436848>
2. Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 129 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119552>

Дополнительная литература

1. Бабин, В.А. Корпоративное управление производственными системами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.А. Бабин ; Поволжский государственный технологический университет ; под ред. Л.С. Емельянова. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2013. - 140 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439122>

Учебное издание

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

*Методические рекомендации по освоению дисциплины
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент*

Составители: *Сафонова Светлана Геннадиевна
Шейхова Марина Сергеевна*

Издаётся в авторской редакции