ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»

Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 12
от 30 мая 2024 г.

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ – 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ,
ПРОФИЛЬ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ - БАКАЛАВРИАТ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C5A9FA0FAD6D6153888A98846B419FD3
Владелец: Бучаев Ахмед Гамидович
Действителен: с 11.07.2024 до 04.10.2025

Махачкала – 2024

УДК 005.7
ББК 65.05

Составители – Дибирова Мадина Магомедрасуловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ; Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Минатуллаев Арслан Айнутдинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» ДГУНХ.

Внешний рецензент – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет.

Представитель работодателя – Папалашов Абдулвагаб Яхьяевич, генеральный директор ОАО «Завод им. Гаджиева».

Оценочные материалы по дисциплине «Корпоративное управление» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для направления 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации 12.08.2020 г., №970, и в соответствии с приказом №245 от 6 апреля 2021г. Министерства образования и науки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Корпоративное управление» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Дибирова М.М., Магомедов М.Ш. Оценочные материалы по дисциплине «Корпоративное управление» для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». – Махачкала: ДГУНХ, 2024 г. - 62 с**.**

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 28 мая 2024 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», к.э.н., доцентом Минатуллаевым А.А.

Одобрены на заседании кафедры «Менеджмент» 23 мая 2024 г., протокол №11.

СОДЕРЖАНИЕ

Назначение оценочных материалов……..4
РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины…….…..5
1.1 Перечень формируемых компетенций……5
1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств……5
РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине……20
РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания….50
РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций…….53

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы составляются для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Корпоративное управление» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации».

Оценочные материалы по дисциплине «Корпоративное управление» включают в себя: перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

РАЗДЕЛ 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции	формулировка компетенции
ОК	**ОБЩЕКУЛЬТУРНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ОПК	**ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК	**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**
ПК-1	владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования
ПК-1.5	разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

Формируемые компетенции	**Код и наименование индикатора достижения цели**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций**	**Уровни освоения компетенций**	**Критерии оценивания сформированности компетенций**	**Виды оценочных средств**
ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и	**ПК-1.5 -** разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка	**Знать** - характеристику, функции и организацию деятельности предприятия; - организационно-правовые формы предприятий; - сущность и особенности функционирования АО; -типы организационных	**Пороговый уровень**	**Неполные представления о** характеристике, функции и организации деятельности предприятия; - организационно-правовых	**Блок А –** задания репродуктивного уровня: - тестовые задания; - вопросы по темам

организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования	внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений	структур, их основные параметры и принципы их проектирования; - виды управленческих решений и методы их принятия; - основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля; - специфику корпоративного управления в России; - ценные бумаги: виды, характеристику; - рынок ценных бумаг; - принципы, способы и методы финансового менеджмента, принятия инвестиционных решений, формированию дивидендной политики и структуры капитала		формах предприятий; - сущности и особенности функционирования АО; -типах организационных структур, их основных параметрах и принципах их проектирования; - видах управленческих решений и методах их принятия; - основных видах и процедурах внутриорганизационного контроля; - специфике корпоративного управления в России; - ценных бумагах: видах, характеристике; - рынке ценных бумаг; - принципах, способах и методах финансового	

				менеджмента, принятии инвестиционных решений, формировании дивидендной политики и структуры капитала	
			Базовый уровень	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о** характеристике, функции и организации деятельности предприятия; - организационно-правовых формах предприятий; - сущности и особенности функционирования АО; -типах организационных структур, их основных параметрах и принципах их проектирования; - видах	

				управленческих решений и методах их принятия; - основных видах и процедурах внутриорганизационного контроля; - специфике корпоративного управления в России; - ценных бумагах: видах, характеристике; - рынке ценных бумаг; - принципах, способах и методах финансового менеджмента, принятии инвестиционных решений, формировании дивидендной политики и структуры капитала	
			Продвинутый уровень	**Сформированные систематические представления о** характеристике, функции и организаци	

				и деятельности предприятия; - организационно-правовых формах предприятий; - сущности и особенности функционирования АО; -типах организационных структур, их основных параметрах и принципах их проектирования; - видах управленческих решений и методах их принятия; - основных видах и процедурах внутриорганизационного контроля; - специфике корпоративного управления в России; - ценных бумагах: видах, характеристике;	

				- рынке ценных бумаг; - принципах, способах и методах финансового менеджмента, принятии инвестиционных решений, формировании дивидендной политики и структуры капитала	
		Уметь - организовать производственный процесс на предприятиях; - планировать хозяйственную деятельность предприятия; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; - использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; - анализировать состояние и	**Пороговый уровень**	**В целом успешное, но не системное умение** организовать производственный процесс на предприятиях; - планировать хозяйственную деятельность предприятия; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;	**Блок В** – задания реконструктивного уровня: - письменная работа; - тематика рефератов; - тематика презентаций

		тенденции развития корпоративного управления в России; - адекватно оценивать экономическую ситуацию и применять новые методы эффективного управления компанией; - использовать основные финансовые методы в стоимостной оценке активов и управлении оборотным капиталом, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации		- управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; - использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; - анализировать состояние и тенденции развития корпоративного управления в России; - адекватно оценивать экономическую ситуацию и применять новые методы эффективного управления компанией; - использовать основные финансовые методы в стоимостной оценке активов и управлении	

				оборотным капиталом, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	
			Базовый уровень	**В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение** - организовать производственный процесс на предприятиях; - планировать хозяйственную деятельность предприятия; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - управлять конфликтными	

				ситуациями в крупной компании; - использовать количественные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; - анализировать состояние и тенденции развития корпоративного управления в России; - адекватно оценивать экономическую ситуацию и применять новые методы эффективного управления компанией; - использовать основные финансовые методы в стоимостной оценке активов и управлении оборотным капиталом, в том числе,	

				при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	
			Продвинутый уровень	**Сформированное умение эффективно** - организовать производственный процесс на предприятиях; - планировать хозяйственную деятельность предприятия; - анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; - управлять конфликтными ситуациями в крупной компании; - использовать количествен	

				ные и качественные методы принятия управленческих решений при управлении корпорацией; - анализировать состояние и тенденции развития корпоративного управления в России; - адекватно оценивать экономическую ситуацию и применять новые методы эффективного управления компанией; - использовать основные финансовые методы в стоимостной оценке активов и управлении оборотным капиталом, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в	

				условиях глобализации	
		Владеть - навыками инвестирования в нововведения и планирования технического развития производства; - методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; – навыками корпоративного управления в компаниях с государственным участием; – методами разрешения конфликтов между государственными органами власти и корпоративными структурами; - навыками принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала	**Пороговый уровень**	**Демонстрирует частичные владения без грубых ошибок** - навыками инвестирования в нововведения и планирования технического развития производства; - методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; – навыками корпоративного управления в компаниях с государственным участием; – методами разрешения конфликтов между государственными органами власти и	**Блок С** – задания практико-ориентированного уровня: - ситуационные задачи

				корпоративными структурами и; - навыками принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала	
			Базовый уровень	**Демонстрирует владения на базовом уровне** - навыками инвестирования в нововведения и планирования технического развития производства; - методами реализации основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; – навыками корпоратив	

				ного управления в компаниях с государственным участием; – методами разрешения конфликтов между государственными органами власти и корпоративными структурами; - навыками принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала	
			Продвинутый уровень	**Демонстрирует владения на высоком уровне** - навыками инвестирования в нововведения и планирования технического развития производства; - методами реализации	

				основных управленческих функций при управлении крупной компанией или корпоративным объединением; – навыками корпоративного управления в компаниях с государственным участием; – методами разрешения конфликтов между государственными органами власти и корпоративными структурами; - навыками принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала	

РАЗДЕЛ 2. ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проверки сформированности компетенции

- ПК-1 - владеет навыками руководства выполнения типовых задач тактического планирования, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления и планирования;

- индикаторов компетенции:

- ПК-1.5 - разрабатывает стратегию организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям, подготавливает и согласовывает разделы тактических комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений.

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

Тестовые задания 1

1. Корпоративное управление – это:
1) целенаправленная деятельность людей по реализации определенных видов деятельности;
2) профессионально осуществляемое руководство деятельностью корпорации в рыночных условиях, направленное на достижение целей деятельности и получение прибыли путем рационального использования ресурсов;
3) управление хозяйственной деятельностью корпорации в условиях рынка;
4) управление персоналом корпорации с целью совершенствования бизнеса.

2. Корпорация – это:
1) юридическое лицо, ведущее предпринимательскую деятельность, имеющее право приобретать ресурсы, производить и продавать продукцию, предоставлять кредиты и брать в долг, выступать в суде, как истцом, так и ответчиком;
2) добровольное объединение юридических и физических лиц с целью эффективного управления коллективной собственностью в соответствии с национальным законодательством;
3) предпринимательская организация, обладающая развитой организационной структурой, развитыми хозяйственными связями, широким диапазонов видов деятельности, штатом профессиональных управляющих.

3. Отличительные признаки корпорации:

1) право собственности не передается;
2) способность заключать контракты и владеть собственностью;
3) отделение собственности от управления и ограниченная ответственность.

4. Основные составляющие корпорации:
1) цели, ресурсы, бизнес-процессы, стадии жизненного цикла;
2) цели, ресурсы, организационная структура, бизнес-процессы, стадии жизненного цикла;
3) цели, ресурсы, организационная структура, бизнес-процессы, все внутренние факторы, стадии жизненного цикла.

5. Основной задачей корпоративного управления является:
1) обеспечение эффективности деятельности корпорации;
2) балансирование интересов акционеров, менеджеров, работников, клиентов, партнеров и поставщиков корпорации;
3) защита интересов владельцев корпорации;
4) распределение доходов от деятельности корпорации.

6. Первоочередным принципом корпоративного управления является:
1) соблюдение прав акционеров;
2) обеспечение равноправия акционеров;
3) подконтрольность руководства корпорации;
4) прозрачность корпорации.

7. Принцип корпоративного управления – обеспечение равноправия акционеров – предполагает:
1) участие в голосовании на общих собраниях акционеров;
2) одинаковое отношение ко всем акционерам одной категории;
3) участие в выборе руководящих должностей.

8. Принцип корпоративного управления – прозрачность корпорации – предполагает:
1) только прозрачность производственно-хозяйственной деятельности;
2) прозрачность структуры корпорации, собственности и производственно-хозяйственной деятельности;
3) открытая информация о финансах.

9. Менеджеры – это:
1) все работники корпорации;
2) руководители различного уровня, наделенные полномочиями принимать решения в сфере своей компетенции;
3) низовое звено управленческих работников.

10. Организационная культура корпорации – это:

1) этикет и правила поведения, принятые в корпорации;
2) совокупность разделяемых персоналом ценностей, идей и норм;
3) закрепленный приказом регламент деятельности персонала.

11. Основная цель корпоративного управления:
1) обеспечение эффективности деятельности корпорации;
2) обеспечение прибыльности бизнеса;
3) обеспечение показателей, задаваемых организации извне, например, государственными органами и рынком.

12. Англо-американскую модель корпоративного управления применяют следующие страны:
1) Великобритания, Австрия, Франция, США;
2) Канада, США, Австрия, Великобритания, Украина;
3) Канада, США, Австралия, Великобритания.

13. Немецкую модель корпоративного управления применяют следующие страны:
1) Германия, Нидерланды, Австрия, Скандинавия, Франция, Бельгия;
2) Германия, Нидерланды, Австралия, Скандинавия, Франция, Бельгия;
3) Германии, Канада, Нидерланды, Великобритания, Бельгия, Франция.

14. Участниками корпоративных отношений англо-американской модели корпоративного управления являются:
1) акционеры, банки, Правление, Наблюдательный совет;
2) акционеры, менеджеры, директора;
3) акционеры, банк, менеджеры, директора.

15. Участниками корпоративных отношений немецкой модели корпоративного управления являются:
1) акционеры, банки, Правление, Наблюдательный совет;
2) акционеры, менеджеры, директора;
3) акционеры, банк, менеджеры, директора.

16. Участниками корпоративных отношений японской модели корпоративного управления являются:
1) акционеры, банки, менеджеры, директора;
2) акционеры, банк, финансово-промышленная сеть, наемный персонал, государство;
3) акционеры, финансово-промышленная сеть, государство, наемный персонал.

17. Особенностями англо-американской модели корпоративного управления являются:

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

18. Особенностями немецкой модели корпоративного управления являются:
1) наличие двухпалатного Совета, наличие рабочего совета, сильное влияние банков, возможное голосование по доверенности;
2) социальная сплоченность и взаимозависимость, пожизненный найм персонала, наличие ключевого банка и финансово-промышленной сети, особая роль государства;
3) распыленность акционерного капитала, разделение функций владения и управления, обязательное создание совета директоров, в который входят инсайдеры и аутсайдеры.

19. Особенностями японской модели корпоративного управления являются:
1) наличие двухпалатного совета, наличие рабочего совета, сильное влияние банков, возможное голосование по доверенности;
2) социальная сплоченность и взаимозависимость, пожизненный найм персонала, наличие ключевого банка и финансово-промышленной сети, особая роль государства;
3) распыленность акционерного капитала, разделение функций владения и управления, обязательное создание совета директоров, в который входят инсайдеры и аутсайдеры.

20. В каких моделях корпоративного управления информация раскрывается раз в полгода?
1) англо-американской;
2) немецкой;
3) японской.

Тестовые задания 2

1. Основными участниками корпоративных отношений являются:
1) корпорации;
2) акционеры;
3) работники акционерного общества;
4) государство.

2. Акционерами могут быть:

1) физические лица;
2) юридические лица;
3) государство;
4) физические и юридические лица;
5) физические лица, юридические лица и государство.

3. В России чаще всего государство как акционер выступает в лице следующего органа:
1) Фонд государственного имущества России;
2) местные органы самоуправления;
3) фондовая биржа.

4. Согласно российскому законодательству акционерами можно стать:
1) в результате учреждения акционерного общества;
2) в результате приобретения акций уже созданного и действующего акционерного общества;
3) в результате учреждения акционерного общества и в результате приобретения акций уже созданного и действующего акционерного общества;
4) в результате ликвидации акционерного общества.

5. При покупке акций акционеры приобретают следующие права:
1) имущественные;
2) именные;
3) неимущественные;
4) имущественные и неимущественные.

6. К имущественным правам акционеров относят:
1) право на распоряжение акциями;
2) право на участие в управлении акционерным обществом;
3) право акционера на судебную защиту;
4) право на дивиденды.

7. К имущественным правам акционеров относят:
1) право акционера на получение информации о деятельности акционерного общества;
2) право на приобретение акций дополнительных выпусков;
3) право на участие в разделе имущества акционерного общества при его ликвидации.

8. К неимущественным правам акционеров относят:
1) право на судебную защиту;
2) право акционера на получение информации о деятельности акционерного общества;

3) право на участие в разделе имущества акционерного общества при его ликвидации;
4) право на приобретение акций дополнительных выпусков.

9. К неимущественным правам акционеров относят:
1) право на участие в управлении акционерным обществом;
2) право на дивиденды;
3) право на распоряжение акциями.

10. Право на получение дивидендов относится к:
1) имущественным правам;
2) неимущественным правам.

11. Право на приобретение акций дополнительных выпусков относится к:
1) имущественным правам;
2) неимущественным правам.

12. Право акционера на получение информации о деятельности акционерного общества относится к:
1) имущественным правам;
2) неимущественным правам.

13. Право акционера на участие в управлении акционерным обществом относится к:
1) имущественным правам;
2) неимущественным правам.

14. Действующим законодательством России установлена следующая периодичность выплаты дивидендов:
1) один раз в полгода;
2) один раз в год по результатам календарного года;
3) один раз в квартал;
4) по мере накопления необходимых средств.

15. В каких формах может осуществляться выплата дивидендов в соответствии с российским законодательством?
1) денежной, натуральной и безналичной;
2) денежной, натуральной, безналичной и в форме акций предприятия – плательщика дивидендов;
3) денежной и натуральной;
4) денежной и в форме акций предприятия – плательщика дивидендов.

16. По российскому законодательству порядок погашения претензий к акционерному обществу при его ликвидации следующий:

1) требования кредиторов, обеспеченные залогом, обязательства перед работниками предприятия по заработной плате, премиям, и другим выплатам, обязательства перед бюджетом, требования кредиторов, не обеспеченные залогом, и другие требования;
2) обязательства перед бюджетом, требования кредиторов, обеспеченные и необеспеченные залогом, обязательства перед работниками предприятия по заработной плате, премиям и другие выплаты;
3) требования всех кредиторов, обязательства перед бюджетом, обязательства перед работниками предприятия по заработной плате, премиям и другие требования.

17. Иски, которые предъявляются акционерами, делятся на:
1) прямые и производные;
2) прямые и коллективные;
3) прямые, коллективные и производные.

18. Прямые иски – это:
1) иски, предъявляемые акционерами от своего имени при нанесении персонифицированного ущерба;
2) иски, предъявляемые акционерами в защиту интересов акционерного общества;
3) верно 1 и 2.

19. Коллективные иски – это:
1) иски, предъявляемые группой акционеров в защиту интересов акционерного общества;
2) иски, предъявляемые от имени акционеров, находящихся в аналогичном положении;
3) верно 1 и 2.

20. Иски, которые подаются не в защиту интересов акционеров, а в защиту интересов акционерного общества, относятся к:
1) прямым;
2) производным;
3) коллективным.

21. Обязанностью акционера по отношению к акционерному обществу является обязанность:
1) принимать участие в годовом собрании акционеров;
2) оплатить принадлежащие ему акции;
3) неразглашения информации о работе акционерного общества;
4) соблюдения очередности в удовлетворении претензий при ликвидации акционерного общества.

22. Разрешена ли законодательством России рассрочка оплаты акций при учреждении акционерного общества?
1) да, но не боле года с даты регистрации акционерного общества;
2) нет;
3) не регламентируется законом.

23. Акционер обязан оплатить полную стоимость акций:
1) в сроки, установленные учредительным собранием акционерного общества;
2) в сроки, установленные учредительным собранием акционерного общества, но не позднее 1 года после регистрации акционерного общества;
3) не позднее года после регистрации акционерного общества;
4) в сроки, установленные Уставом акционерного общества.

24. В случае отсутствия оплаты в установленный срок акционер выплачивает за время просрочки:
1) 10 % годовых от суммы просроченного платежа, если иное не предусмотрено Уставом акционерного общества;
2) 10 % годовых от суммы просроченного платежа;
3) 15 % годовых от суммы просроченного платежа, если иное не предусмотрено решением общего собрания акционеров;
4) процент, устанавливаемый Правлением акционерного общества.

25. Акционерное общество имеет право реализовать акции, не оплаченные после установленного срока платежа, в течение:
1) 1 месяца;
2) 3 месяцев;
3) полугода;
4) 45 дней.

26. На российских предприятиях выделяют следующие группы акционеров:
1) акционеры – работники предприятия;
2) акционеры – администраторы предприятия;
3) сторонние акционеры.

27. К акционерам-аутсайдерам относят:
1) акционеров – работников предприятия;
2) акционеров – администраторов предприятия;
3) сторонних акционеров.

28. К акционерам-инсайдерам относят:
1) акционеров – работников предприятия;
2) сторонних акционеров;
3) акционеров – администраторов предприятия.

29. Интерес акционеров – работников предприятия связан с:
1) получением дивидендов;
2) участием в управлении акционерным обществом;
3) получением дивидендов и участием в управлении акционерным обществом.

30. Интерес акционеров – администраторов предприятия заключается в:
1) получении дивидендов;
2) сохранении власти;
3) сохранении контроля над деятельностью акционерного общества;
4) сохранении власти и контроля над деятельностью акционерного общества.

31. Стратегический инвестор – это инвестор, целью авансирования капитала которого является получение:
1) контрольного пакета акций;
2) долгосрочного контроля над деятельностью акционерного общества и экономических результатов этого контроля;
3) долгосрочного контроля над деятельностью акционерного общества;
4) экономических результатов от владения контрольным пакетом акций акционерного общества.

32. Группы акционеров – инсайдеры и аутсайдеры – выделяются с точки зрения:
1) их участия в ежегодном собрании акционеров;
2) способа приобретения ими акций;
3) их доли в уставном капитале акционерного общества;
4) их причастности к непосредственной работе в акционерном обществе.

А2. Вопросы по темам

1. Перечислите основные исторические этапы развития корпоративного управления.
2. В чем заключается сущность корпоративного управления?
3. Кто является основными участниками корпоративного управления?
4. Назовите основные проблемы корпоративного управления, возникшие в результате приватизации в России.
5. Какие преимущества, основные принципы и проблемы корпоративного управления вы знаете?
6. Почему в стратегии развития компании важная роль отводится корпоративному управлению?
7. В чем состоит сущность корпоративного управления?
8. Назовите основные задачи корпоративного управления.
9. Какова роль и место корпораций в рыночной экономике?
10. Кто является основными участниками корпоративных отношений?

11. Какие внешние и внутренние факторы влияют на систему корпоративного управления?
12. Определите особенности формирования системы корпоративного управления в России.
13. Назовите элементы, которые характеризуют модели корпоративного управления.
14. В чем состоит особенность структуры владения акциями и контроля над корпорацией в англо-американской модели?
15. Какие действия требуют одобрения акционеров в немецкой модели корпоративного управления?
16. Назовите ключевых участников корпоративных отношений в японской модели. Охарактеризуйте роль финансово-промышленных сетей.
17. Какой тип контроля над корпорациями в инсайдерской и аутсайдерской системах корпоративного управления?
18. Назовите основные черты и области распространения предпринимательской модели корпоративного управления.
19. Назовите структуру органов управления акционерными обществами.
20. Какими полномочиями обладает общее собрание акционеров? Какие полномочия находятся в исключительной компетенции общего собрания? Какие полномочия и кому могут быть делегированы?
21. Назовите основные принципы подготовки и проведения общего собрания акционеров. В каких случаях и кто может требовать созыва внеочередного собрания акционеров?
22. Назовите главные функции и полномочия Наблюдательного совета. В чем состоит необходимость создания Наблюдательного совета в открытом акционерном обществе?
23. Какой состав, полномочия и функции исполнительного органа акционерного общества – Правления?
24. Особенности статуса ревизионной комиссии.
25. Какие ограничения выдвинуты действующим законодательством на участие в органах управления открытым акционерным обществом?
26. Как осуществляется выдача доверенностей акционеров на право участия и голосования на общем собрании акционеров?
27. Как происходит выдвижение кандидатов и избрание членов органов управления в акционерном обществе?
28. Как осуществляется оплата должностных лиц органов управления открытым акционерным обществом?
29. Каковы составляющие полноценной системы внутреннего контроля?
30. Каковы функции комитета Совета директоров по аудиту?
31. Каковы основные задачи ревизионной комиссии?
32. На кого может быть возложена функция управления рисками?
33. Каковы основные принципы внутреннего контроля и риск-менеджмента?
34. Каковы основные этапы создания системы внутреннего контроля?

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Письменная работа

1. Назовите главные функции и полномочия Наблюдательного совета. В чем состоит необходимость создания Наблюдательного совета в открытом акционерном обществе?
2. Проанализируйте состав управленческих функций, предлагаемый учеными и специалистами разных школ и научных направлений.
3. Сформулируйте миссию какой-либо известной вам организации и дайте обоснование ее содержания.
4. Проанализируйте состав ключевых целей функциональных подсистем с позиций их вклада в общую цель организации.
5. Дайте описание различных моделей корпоративного управления.
6. В чем состоит сущность корпоративного управления? Назовите основные задачи корпоративного управления.
7. Какова роль и место корпораций в рыночной экономике?
8. Кто является основными участниками корпоративных отношений?
9. Какие внешние и внутренние факторы влияют на систему корпоративного управления?
10. Определите особенности формирования системы корпоративного управления в раине.
11. Назовите элементы, которые характеризуют модели корпоративного управления.
12. В чем состоит особенность структуры владения акциями и контроля над корпорацией в англо-американской модели?
13. Какие действия требуют одобрения акционеров в немецкой модели корпоративного управления?
14. Назовите ключевых участников корпоративных отношений в японской модели. Охарактеризуйте роль финансово-промышленных сетей.
15. Назовите структуру органов управления акционерными обществами.
16. Какими полномочиями обладает общее собрание акционеров? Какие полномочия находятся в исключительной компетенции общего собрания? Какие полномочия и кому могут быть делегированы?
17. Назовите основные принципы подготовки и проведения общего собрания акционеров.

В2. Тематика рефератов

1. Достоинства и недостатки акционерной формы предпринимательства.
2. История развития акционерных обществ и акционерного права в зарубежных странах.
3. Эмиссия ценных бумаг: понятие и процедура
4. Эмиссионные ценные бумаги, размещаемые акционерным обществом.
5. Понятие и виды акций.

6. Управление акционерным обществом: система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества.
7. Понятие и порядок одобрения крупной сделки, а также последствия его несоблюдения.
8. Американская модель корпоративного управления (на примере корпорации)
9. Немецкая модель корпоративного управления (на примере корпорации)
10. Японская модель корпоративного управления (на примере корпорации)
11. Слияние компаний как механизм корпоративного управления (на примере)
12. Роль независимых директоров в системе корпоративного управления
13. Кодекс корпоративного поведения развитых стран
14. Корпоративное управление в нефтяной и газовой промышленности
15. Корпоративное управление в банковской сфере
16. Деятельность ОЭСР по популяризации корпоративного управления
17. Деятельность Международной Финансовой Корпорации
18. Особенности моделей корпоративного управления различных стран.
19. Международные принципы корпоративного управления.
20. Правовые аспекты корпоративного управления в России.
21. Влияние состава совета директоров на инвестиционную привлекательность компаний.
22. Международная практика раскрытия информации.
23. Совершенствование системы раскрытия информации.
24. Оценка эффективности работы органов управления корпорацией.
25. Существующие системы рейтинговых оценок корпоративного управления.
26. Нарушение законодательства как причина корпоративных конфликтов.
27. Методы защиты от «недружественных поглощений».
28. Кодекс корпоративного поведения как средство снижения вероятности корпоративных конфликтов.
29. Методы оценки и обеспечения инвестиционной привлекательности компании в системе корпоративного управления.
30. Основные принципы эффективного управления собственностью корпорации.
31. Принципы корпоративного поведения и корпоративная культура.
32. Состояние и перспективы развития корпоративного управления в России.

В3. Тематика презентаций

1. Корпоративное управление: сущность, принципы, модели.
2. Зарубежный и отечественный опыт корпоративного управления.
3. Стратегии корпораций и организационные структуры, как средство реализации выбранной стратегии.

4. Акционерное общество как форма организации предпринимательской деятельности.
5. Структура и организация корпоративного управления.
6. Кодекс корпоративного поведения. Власть и бизнес.
7. Понятие и механизмы корпоративного контроля. Модели корпоративного управления.
8. Эмиссионная политика и первичная эмиссия ценных бумаг корпорации.
9. Управление обращением ценных бумаг и капитализацией корпорации.
10. Дивиденды и дивидендная политика корпорации

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Кейс-задачи

Ситуационная задача №1 «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 отрицательным последствиям.

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

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?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться украинским бизнесом:

- в масштабах фирмы;
- в масштабах региона, страны?

Ситуационная задача №2 «Внедрение корпоративных систем управления»

Крупные и недорогие кредиты стали для концерна «Галнафтогаз» наградой за внедрение прогрессивной системы корпоративного управления. В июне 2004 года здесь приняли корпоративный кодекс, который увенчал многомесячную работу по изменению принципов управления компанией. В частности, перераспределены полномочия между наблюдательным советом и правлением, в результате чего функции последнего были расширены. Если раньше в исполнительный орган входили директора дочерних предприятий, то теперь – профильные специалисты: финансист, юрист, операционный директор, начальники управлений по развитию, кадрам – всего восемь человек. Каждый отвечает за свое направление. А генеральный директор сосредоточился на стратегическом развитии компании. В результате правление стало работать эффективнее.

Введена должность корпоративного секретаря, который является связующим звеном между акционерами, наблюдательным советом и правлением. Раньше такие функции исполнял PR-менеджер, сейчас – юрист.

Через четыре месяца после принятия корпоративного кодекса концерн «Галнафтогаз» получил 23 млн. долларов кредита от Черноморского банка торгового развития. В 2005 году Международная финансовая корпорация (МФК) и Европейский банк реконструкции и развития предоставили компании по 25 млн. долларов кредитов. «Я думаю, что мы получили бы кредиты и без внедрения западных принципов корпоративного управления, - считает директор по инвестициям Универсальной инвестиционной группы Андрей Худо. – Но, думаю, ставки были бы выше». При этом он уверен, что во многом благодаря построению четкой управленческой системы компания недавно разместила 18% акций среди портфельных инвесторов, для которых значение корпоративного управления даже больше чем международный аудит. Это подтверждает и мнение авторитетных экспертов: чем прозрачнее компания и выше уровень защиты прав акционеров, тем больше инвестиции она может привлечь.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие изменения произошли в концерне при внедрении корпоративных систем управления?
2. Назовите принципы корпоративного управления, которыми начал руководствоваться концерн.
3. Существует ли взаимосвязь между внедрением прогрессивной системы корпоративного управления и получением кредитов? Обоснуйте свой ответ.

Ситуационная задача №3 «Корпоративное управление финансовой группой «ТАС»

В настоящее время организационная структура финансовая группа «ТАС» претерпевает существенные изменения. За последние 2 года

достаточно четко выкристаллизовался корпоративный центр и 4 относительно автономных бизнес-направления разной отраслевой принадлежности: банковское, страховое, промышленное (формально не входящее в состав финансовой группы, но связанное с ней) и функционально-инфраструктурное (общие для группы компаний службы - юридическая, кадровая, бухгалтерская и т. п.). И следующим шагом стало реформирование этой конфигурации в соответствии с классическими принципами корпоративного управления. А это, в свою очередь, предполагает усиление роли наблюдательного совета как института, обеспечивающего эффективный контроль акционеров над функционированием бизнес-системы. Представители корпоративного центра, не являющегося де-факто холдинговой компанией, входят в состав наблюдательных советов отдельных компаний, тем самым, объединяя их системой перекрестного участия в управлении.

Финансовая группа «ТАС» рассчитывает принять участие в проекте Международной финансовой корпорации, входящей в структуру Мирового банка, «Корпоративное управление в Украине». Одной из новаторских для нашего рынка технологий, которую мы планируем применить, является введение в состав наблюдательных советов компаний независимых директоров. К сожалению, в соответствии с украинским законодательством, в состав этих органов корпоративного управления могут входить только акционеры. Однако мы надеемся создать механизм для устранения этого препятствия. В наблюдательные советы акционерных обществ системы финансовой группы «ТАС» планируется ввести экспертов из ведущих аудиторских и консалтинговых компаний, которые будут представлять интересы собственников акций на основании выданных ими доверенностей, но, по своей сути, будут являться независимыми.

Общеизвестно, что соблюдение компанией или группой компаний Принципов корпоративного управления ОЕСР, означает на практике прозрачность структуры собственности. Это делает бизнес более интересным для иностранных инвесторов и облегчает доступ на рынки внешних заимствований – то есть к более дешевым финансовым ресурсам, чем внутри страны.

Сегодня мы «доросли» до того уровня развития рыночных отношений, что спрос на финансовые услуги уже определяет не их стоимость, а скорость обслуживания и качество работы персонала. Соответственно, мы стараемся, с одной стороны, оптимизировать продуктовую линейку всех бизнес-направлений и осваивать передовые технологии их продажи, и с другой, - уделяем особое внимание обучению персонала и развитию корпоративной культуры. Сотрудники банковских бизнес-единиц финансовой группы «ТАС» часто стажируются в зарубежных банках. Уже реализован проект внедрения стандартов корпоративной культуры (пока лишь для АКБ «ТАС-Комерцбанк») на нормативном уровне – в формате специально разработанного Корпоративного кодекса.

С «ТАС» тесно связан ряд промышленных компаний. Поэтому вполне закономерно, что сейчас рассматривается вопрос о трансформации финансовой группы в индустриально-финансовую. Это предполагает существование управляющей компании и ее дочерних предприятий, которые бы управляли корпоративными правами всех существующих бизнес-структур.

Прежде всего, за счет создания холдинга с такой структурой будет обеспечена интеграция управления, которая сегодня достигается путем перекрестного участия топ-менеджеров в наблюдательных советах. В результате можно будет консолидировать финансовые показатели (валюту баланса, прибыль) в рамках однородных сфер бизнеса, внедрить единые стандарты планирования и бюджетирования. А плавная интеграция розничных сетей банков и страховых компаний позволит получить ощутимый экономический эффект и на операционном уровне.

Вопросы для обсуждения:

1. Есть ли в этой системе управления какие-то «изюминки», отличающие ее от привычной украинской практики?
2. Какую цель преследует руководство финансовой группы «ТАС», уделяя настолько пристальное внимание качеству корпоративного управления?
3. Как расставлены приоритеты в отношении применения управленческих технологий на уровне регулярного менеджмента?
4. Какое будущее ожидает организационную структуру финансовой группы «ТАС»?
5. Каких конкурентных преимуществ это позволит добиться?

Ситуационная задача №4 «Принципы корпоративного управления группы компаний «РЕГИОН»

Группа компаний «РЕГИОН» уже более десяти лет работает на рынке ценных бумаг, завоевав за это время доверие клиентов, партнеров и профессионального сообщества. Два года назад старейшая в группе Инвестиционная компания «РЕГИОН» перешла в новое качество. Теперь компания не является профессиональным участником рынка ценных бумаг, а выступает на нем в качестве инвестора. При этом, являясь ядром целой группы компаний, ИК «РЕГИОН» определяет стратегию, управляет пятью дочерними структурами, которые представлены практически во всех сегментах российского финансового рынка, а также контролирует и обслуживает их работу. За ИК «РЕГИОН» остаются такие ключевые функции, как единое аналитическое, юридическое, организационное обслуживание и финансовый контроль. Все это позволяет Инвестиционной компании «РЕГИОН» задавать и контролировать общие стандарты управления, используемые компаниями Группы.

В основе управления Группой лежат следующие принципы:

- диверсификация бизнеса;

- качественное управление бизнесом;
- системы внешнего и внутреннего контроля;
- многоуровневая система управления рисками;
- высокое качество услуг и ориентация на клиента;
- прозрачность;
- развитие персонала.

В группе четко сформулированы принципы диверсификации бизнеса в зависимости от специфики их сферы деятельности. В 2004 году вся бизнес-активность Группы была сконцентрирована на двух основных направлениях:

- Торговые операции на финансовых рынках;
- Управление активами.

Продуманная организационная структура дает возможность различным направлениям бизнеса использовать услуги различных компаний, входящих в группу. При этом система управленческого учета позволяет точно определять и оптимизировать издержки каждого из направлений, обеспечивая их качество за счет профессионализма и специализации. Таким образом, устраняется проблема дублирования функций. Созданная инфраструктура, охватывающая практически весь возможный спектр операций на финансовых рынках, является гарантом того, что по мере появления новых направлений бизнеса (либо дальнейшей структуризации нынешних) их деятельность будет осуществляться на высоком качественном уровне.

Под принципом качественного управления бизнесом подразумевается разделение функций и обязанностей между акционерами, органами управления, структурными подразделениями и должностными лицами, определение меры их ответственности, регламентирование задач, стоящих перед ними, и координация их действий с целью достижения наилучших общих результатов.

Внешним аудитором компаний группы является аудиторская компания ООО «Бейкер Тилли Русаудит».

Система внутреннего контроля включает в себя:

- ежегодное и перспективное планирование деятельности;
- организационную структуру, которая соответствует размеру Группы и стоящим перед ней задачам и совершенствуется по мере расширения Группы и изменения поставленных задач;
- соответствующий бухгалтерский учет и систему управления информацией;
- защиту активов и информационных систем;
- совокупность нормативно-методических документов, регламентирующих рабочие процессы, а также процесс принятия решений и контроль за их исполнением;
- усовершенствование системы внутреннего контроля, оценку ее эффективности, а также соответствия изменяющимся обстоятельствам деятельности;

• регламентирование деятельности коллегиальных органов (инвестиционного комитета, комитета по акциям и др.) и всех структурных подразделений Группы путем издания соответствующих положений.

В Группе налажен процесс идентификации, анализа и управления всеми рисками, образующимися в процессе ее деятельности. Обеспечение необходимого уровня безопасности и устойчивости бизнеса, минимизация рисков Группы входят в число приоритетных целей развития.

В настоящее время единая система риск-менеджмента, построенная в «РЕГИОНе», включает несколько уровней управления рисками:

1) руководство Группы определяет цели риск-менеджмента, устанавливает допустимые пределы риска;

2) аналитические подразделения, специально созданные комитеты и управление риск-менеджмента выявляют и оценивают риски, разрабатывают механизмы минимизации рисков;

3) руководители торговых подразделений обеспечивают внедрение механизмов риск-менеджмента и контроль за выполнением сотрудниками установленного порядка проведения операций;

4) контролеры (отделы внутреннего контроля) обеспечивают проверку соответствия установленных внутренних процедур требованиям законодательства и контроль за выполнением таких процедур.

Вся деятельность Группы нацелена на оказание клиентам полного спектра высококачественных услуг на финансовых рынках. «РЕГИОН» постоянно совершенствует набор продуктов и услуг, предлагаемых клиентам, а также повышает качество их обслуживания.

В отношениях с клиентами базовым принципом является уважение и соблюдение их желаний и интересов. Вступая в договорные отношения, Группа предоставляет клиентам возможность осуществить свой выбор, получив ту самую услугу, которую они желали. «РЕГИОН» всегда предоставляет клиентам полную информацию об условиях сделок – услугах, видах расчетов, исполнении договоров и ответственности за нарушение договорных обязательств – с целью предоставить клиентам возможность оценить соответствие надлежащей услуги.

Принципы прозрачности предполагают доступность сведений об акционерах и структуре Группы, ее партнерах, результатах деятельности, а также регламентирование рабочих процессов, осуществляемых в Группе, различными нормативными документами, которые позволяют внешним и внутренним надзорным и контролирующим органам осуществлять контроль за ее деятельностью. Вся указанная информация раскрывается на корпоративном интернет-сайте Группы.

По итогам каждого года группа компаний «РЕГИОН» выпускает публичный годовой отчет на русском и английском языках. Годовой отчет Группы соответствует всем принятым в России стандартам раскрытия информации и отвечает принятой мировой практике. Итоги VII конкурса годовых отчетов среди профессиональных участников рынка ценных бумаг,

проводимого Фондовой биржей РТС и журналом «Рынок ценных бумаг», показали, что эта информационная открытость по заслугам оценена инвестиционным сообществом. В конкурсе принимали участие 67 ведущих российских компаний, в том числе 30 финансовых. Годовой отчет Группы за 2003 год был признан лучшим среди годовых отчетов профессиональных участников рынка ценных бумаг, а по абсолютной оценке стал вторым в России. При этом Группа опередила в конкурсе ряд крупнейших российских компаний.

Кадровая политика группы направлена на ее развитие и достижение максимально эффективных показателей деятельности. Группа компаний «РЕГИОН» обладает значительным кадровым потенциалом, характеризующимся сочетанием молодости и опыта. При том, что средний возраст работающих составляет 30 лет, более 57 % сотрудников Группы имеют стаж работы на финансовых рынках свыше пяти лет, а каждый пятый сотрудник «РЕГИОНа» работает на рынке более девяти лет.

При этом Группе на протяжении многих лет удается сохранить костяк своей команды в условиях динамичного роста бизнеса, характеризующегося увеличением числа работающих. В 2003 году показатель роста численности персонала составил почти 37 %, в прошедшем году – примерно 19 %. а численность работающих в «РЕГИОНе» превысила 200 человек. Несмотря на динамичный рост, треть топ-менеджеров группы работают в ней более пяти лет. Символично, что коэффициент ротации (перемещений по служебной лестнице) составил более 20 %. Это свидетельствует о том, что Группа не просто стремится сохранить костяк команды, но и уделяет большое внимание карьерному и профессиональному росту своих сотрудников. Сочетание этих двух факторов является залогом стабильности и динамичного качественного роста команды в будущем.

Уровень кадрового потенциала Группы характеризуется не только цифрами. За почти 10 лет существования в «РЕГИОНе» сложились базовые принципы корпоративной культуры. Профессиональное развитие персонала рассматривается как один из важнейших факторов общего развития и достижения финансовых успехов. А одной из наиболее важных обязанностей каждого работника Группы является компетентность в области своей деятельности. Таким образом, развитие персонала становится совместной обязанностью как «РЕГИОНа», так и самого работника, и это является стимулом для достижения профессионализма, активности и лояльности к клиентам Группы.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие принципы корпоративного управления лежат в основе деятельности Группы компаний «РЕГИОН»?

2. Какие элементы включает в себя система внутреннего контроля Группы?

3. Что представляет собой система риск-менеджмента Группы компаний и на сколько она эффективна?

4. Какой модели корпоративного управления наиболее соответствует деятельность Группы компаний «РЕГИОН»?

5. Какие аспекты деятельности Группы могут являться примерами для развития украинских компаний?

Ситуационная задача №5 «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, на сколько четко выполняются эти функции. Кроме того, менеджеры знают, что над каждым из них висит дамоклов меч в

виде квартальных планов. И от выполнения этих планов зависит, в конечном счете, размер их премии.

Базовой основой составления любых планов для менеджеров служит перспективный план развития компании. Во многом он носит вероятностный характер и очерчивает только самые основные направления развития Digital Design. Однако в этом документе подробно описано, как должна выглядеть компания через пять, десять лет и какие задачи нужно решить к этому сроку.

Исходя из стратегического плана, генеральный директор представляет на совете директоров план развития и цели компании на текущий год. Годовой план составляется с участием топ-менеджеров, которые отвечают за финансы, качество и производство. Цели компании формулируются для менеджеров в конкретных 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?

Ситуационная задача №6 «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.

Ситуационная задача №7 «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 взаймы 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 A/B. 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 «сетевящейся» верхушке (очень высокие должности принадлежат 6 человекам) нет иерархии – президенты общаются абсолютно неформально, запросто забегая «на минуточку» друг к другу в кабинеты обменяться новостями и идеями. Да и что говорить о менеджменте исконно финской компании, если один из бывших президентов Финляндии,

Мартти Ахтисаари, выбранный путем прямого голосования в 1994 году, сразу по вступлении на должность обнародовал свой электронный почтовый ящик и проверял почту каждый вечер!

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

Вопросы для обсуждения:

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

Ситуационная задача №8 «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?

Ситуационная задача №9 «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?

Ситуационная задача №10. Конфликт

С момента создания акционерного общества в марте 1997 г. и до проведения первого общего собрания акционеров председателем Правления являлся бывший директор государственного предприятия. После трансформации государственного предприятия в ОАО председатель Правления, по мнению других членов Правления, неудовлетворительно выполнял обязанности по управлению предприятием. После выполнения плана приватизации в марте 1999 г. было созвано первое общее собрание, на

котором акционеры предприняли попытку переизбрать председателя Правления. Однако председатель Правления смог склонить голоса большинства акционеров на свою сторону, в результате чего его выбрали еще на один срок.

На этом же собрании с целью защиты собственных прав акционеры ОАО выбрали Наблюдательный совет, несмотря на то что этот орган не был предусмотрен существовавшим тогда Уставом ОАО. При проведении общего собрания акционеров изменения в Устав не вносились.

Членами Наблюдательного совета были выбраны работники предприятия, этот совет формально начал контролировать работу исполнительного органа и председателя Правления.

После первого собрания акционеров в марте 1999 г. конфликт между председателем и членами Правления усиливался. Частично из-за этого конфликта собрание акционеров в 2000 г. собрать не удалось.

В начале 2001 г. группа акционеров во главе с заместителем председателя Правления консолидировала пакет почти 12 % голосов и инициировала проведение внеочередного общего собрания. Одним из вопросов, внесенных в порядок обсуждения, была оценка действий председателя Правления и его перевыборы.

Правление, получив требования акционеров, утвердило решение про созыв внеочередного собрания с принятым порядком обсуждения. На момент утверждения этого решения в акционерном обществе из необходимых внутренних документов был только Устав, утвержденный приказом ФГИ в 1996 г. при создании ОАО.

Внутренние положения (о должностных лицах, о Наблюдательном совете, о ревизионной комиссии) общим собранием акционеров приняты не были. Кроме того, в действующий Устав не были внесены изменения в законодательстве Украины о хозяйственных обществах и 1997-1999 гг.

За две с половиной недели до проведения общего собрания председатель Правления по причине болезни был госпитализирован. Для обсуждения выполнения мероприятий по подготовке общего собрания проведено собрание Наблюдательного совета. На этом заседании заместитель председателя Правления по производству был назначен исполняющим обязанности председателя Правления до момента его выздоровления.

Вопросы для анализа:

1. Какими, по вашему мнению, должны быть действия акционеров, если председатель Правления неудовлетворительно выполняет должностные обязанности и находится в конфликте с должностными лицами органов управления?

2. Был ли, на ваш взгляд, легитимным выбранный на собрании 1999 г. Наблюдательный совет общества?

3. Каким, на ваш взгляд, был срок полномочий председателя Правления после проведения первого общего собрания акционеров?

4. Правильно ли был назначен исполняющий обязанности председателя Правления? Как бы вы назначали исполняющего обязанности?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень вопросов для зачета

1. Концепция управления акционерным обществом.
2. Внешние и внутренние формы контроля по отношению к менеджменту.
3. Отличие корпоративного управления от общего (стратегического) менеджмента.
4. Основные теории корпоративного управления.
5. Основные группы участников корпоративного управления, их интересы и противоречия.
6. Сущность и пути разрешения конфликта интересов акционеров и менеджеров.
7. Зарубежные модели корпоративного управления и их отличие.
8. Особенности российской модели корпоративного управления.
9. Эволюция российской модели корпорации и корпоративного управления.
10. Принципы корпоративного управления.
11. Российская нормативно-правовая база корпоративного управления.
12. Российский Кодекс корпоративного поведения и его основные положения.
13. Основные механизмы корпоративного управления.
14. Практика раскрытия информации в российских компаниях.
15. Дивидендная политика российских компаний.
16. Распределение полномочий в системе управления компанией между менеджментом и советом директоров.
17. Роль и полномочия советов директоров акционерных обществ.
18. Функции совета директоров.
19. Принципы формирования структуры и работы совета директоров.
20. Роль независимых директоров.
21. Роль и функции комитетов совета директоров.
22. Функции менеджмента и совета директоров по отношению к внешним и внутренним рискам.
23. Способы и методы участия совета директоров в реализации стратегии изменений.
24. Виды стоимости бизнеса и их отличие.
25. Факторы стоимости и их основные характеристики.
26. Внешние и внутренние риски компании.
27. Система управления рисками в компании.
28. Элементы стратегии увеличения стоимости бизнеса.
29. Синергия в процессе реструктуризации компании.

30. Вопросы корпоративного управления в сделках по слияниям и поглощениям.
31. Экономические интересы акционеров и менеджеров в процессах слияний и поглощений.
32. Сущность и пути разрешения конфликта акционеров и кредиторов.
33. Интересы и критерии разных групп инвесторов, вкладывающих средства в бизнес.
34. Составляющие инвестиционной привлекательности бизнеса.
35. Качество корпоративного управления и его роль в формировании инвестиционной привлекательности бизнеса.
36. Понятие корпоративной социальной ответственности и ее эволюция.

РАЗДЕЛ 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

- вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов) – 1 семестр; на экзамене (максимум – 30 баллов) – 2 семестр.

Для студентов заочной форм обучения применятся 4-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

уровни освоения компетенций	продвинутый уровень	базовый уровень	пороговый уровень	допороговый уровень
100 – балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50

4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетвори-тельно»	«неудовлетво-рительно»
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

Показатели оценивания сформированности компетенций	***Баллы***	***Оценка***
Активность на практических занятиях	0-20	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Выполнение домашних заданий	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Написание эссе	0-10	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Коллоквиум	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по текущему контролю успеваемости

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-50	«неудовлетвори-тельно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины
51-69	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок
70-84	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок
85-100	«отлично»	Продвинутый	100% заданий, подлежащих текущему

		уровень	контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными пояснениями и аргументированными выводами

Шкала оценок по промежуточной аттестации

Наименование формы промежуточной аттестации	***Баллы***	***Оценка***
Экзамен	0-30	«неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично»
Зачет	0-20	«зачтено» «не зачтено»

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

Баллы	***Оценка***	***Уровень освоения компетенций***	***Критерии оценивания***
0-9	«неудовлетво-рительно»	Допороговый уровень	Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы
10-16	«удовлетвори-тельно»	Пороговый уровень	Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме.
17-24	«хорошо»	Базовый уровень	Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания
25-30	«отлично»	Продвинутый	Обучающийся приобрел знания, умения и

		уровень	навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами

РАЗДЕЛ 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

– Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора по учебной работе не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре (структурному подразделению).

– Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

– Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

– Время подготовки ответа при сдаче зачета/экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

– При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

– При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

– Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

– Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

– Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговыми формами контроля по дисциплине является зачет (I семестр) и экзамен (II семестр). Зачет проводится в виде устного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. Экзамен проводится в виде письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок, правильное цитирование соответствующих законодательных актов, наличие иллюстративных примеров.

Тестирование — это форма измерения знаний обучаемых, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых. Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «Прометей».

На тестирование отводится 45 минут. Каждый вариант тестовых заданий включает 30 вопросов.

Оценивание выполнения тестов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
8-10	«отлично»	*Полнота выполнения тестовых заданий; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; Самостоятельность тестирования; и т.д.*	*Выполнено 100 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.*
6-7	«хорошо»		*Выполнено 75 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены*

			неточности в определении понятий, терминов и др.
3-5	«удовлет-ворительно»		*Выполнено 51 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками.*
0-2	«неудов-летвори-тельно»		*Выполнено 50 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).*

Опрос обучающихся – это одна из сторон учебного процесса, которая является элементом контроля, оценкой закреплённых знаний.

Педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный опрос. В зависимости от правильности, полноты и аргументированности ответов на заданные вопросы выставляются баллы или оценки

Методика оценивания ответов на устные вопросы

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота данных ответов; Аргументированность данных ответов; Правильность ответов на вопросы и т.д.*	*Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно.*
15-18	«хорошо»		*Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои*

			суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.*

Решение задач — процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации — задачи, является составной частью мышления.

Методика оценивания решения задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Ясно описан способ решения. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена ошибка в изложении правовой позиции. При объяснении сложного юридического явления указаны не все факторы.*
10-14	«удовлет-воритель-но»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности, отсутствуют навыки и умения моделировать решения в*

			соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Решение не выполнено, обнаруживается непонимание поставленной проблемы.*

Реферат— краткий доклад или презентация по определённой теме, где собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты могут являться изложением содержания научной работы, статьи, определенной темы по дисциплине и т. п. Оцениваются содержание реферата и правильность ответов на вопросы в процессе защиты реферата

Методика оценивания выполнения рефератов

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения рефератов; Своевременность выполнения; Правильность ответов на вопросы; и т.д.*	*Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.*
10-14	«удовлетворительно»		*Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.*
0-9	«неудовлетвори-		*Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное*

	тельно»		*непонимание проблемы.*

Разбор конкретных ситуаций (ситуационных задач) - описание ситуации, которую надо решить, ответив на вопросы, носящие проблемный характер, и (или) выполнив задания, которые демонстрируют действенность знаний.

Методика оценивания решения ситуационных задач

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота решения задач;* *Своевременность выполнения;* *Правильность ответов на вопросы;* *и т.д.*	*Основные требования к решению задач выполнены.* *Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количество решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения.*
15-18	«хорошо»		*Основные требования к решению задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оценивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений.*
10-14	«удовлет-ворительно»		*Имеются существенные отступления от решения задач. В частности отсутствуют навыки и умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Ситуационная задача не решена, обнаруживается существенное непонимание проблемы.*

Практическое занятие - это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление научно-

теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. В процессе таких занятий вырабатываются практические умения.

Методика оценивания выполнения практических заданий

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения практического задания;* *Своевременность выполнения задания;* *Последовательность и рациональность выполнения задания;* *Самостоятельность решения;* *и т.д.*	*Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание решено рациональным способом.*
15-18	«хорошо»		*Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.*
10-14	«удовлет-воритель-но»		*Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Задание не решено.*

Курсовая работа - вид учебной работы обучающегося, в которой присутствуют элементы самостоятельного научного исследования. Написание курсовых работ (проектов) развивает такие умения обучающихся, как выбор и чёткое формулирование темы исследования, сбор подходящего материала с использованием научной литературы и источников, сортировку и логическую систематизацию собранного материала, написание понятного текста с соблюдением необходимых общепринятых правил, важных стандартов оформления.

Курсовая работа нацелена на развитие умений, связанных с поиском и осмыслением нужной информации, которая выходит за чёткие рамки списка установленной и являющейся обязательной литературы. В ходе её

исполнения обучающийся учится проводить анализ источников, правильно излагать результаты, полученные в исследованиях.

Методика оценивания курсовых проектов / работ

Баллы	***Оценка***	***Показатели***	***Критерии***
19-20	«отлично»	*Полнота выполнения курсового проекта / работы;* *Своевременность выполнения курсового проекта / работы;* *Оформление курсового проекта / работы;* *Результаты, полученные автором курсового проекта / работы;* *и т.д.*	*Во введении приводится обоснование выбора конкретной темы, полностью раскрыта ее актуальность, четко определены и грамотно поставлены задачи и цели курсовой работы. Основная часть работы демонстрирует большое количество прочитанных автором работ. В ней содержатся основные термины и они адекватно использованы. Критически оценены источники: вся необходимая информация проанализирована, вычленена, логически структурирована. Присутствуют выводы и грамотные обобщения. В заключении сделаны логичные выводы, а собственное отношение выражено четко. Автор курсового проекта грамотно демонстрирует осознание возможности применения исследуемых теорий, методов на практике. Приложение содержит цитаты и таблицы, иллюстрации и диаграммы. Курсовой проект написан в стиле академического письма (использован научный стиль изложения материала.) Автор адекватно применял терминологию, правильно оформил ссылки. Оформление работы соответствует требованиям, библиография, приложения оформлены на отличном уровне. Объем работы соответствует требованиям. Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута полностью). Проведен детальный анализ адекватных источников, выводы самостоятельны и аргументированы.*
15-18	«хорошо»		*Во введении содержится некоторая нечеткость формулировок. В основной части работы не всегда проводится критический анализ, отсутствует авторское отношение*

			к изученному материалу. В заключении неадекватно использована терминология, наблюдается незначительные ошибки в стиле, многие цитаты грамотно оформлены. Допущены незначительные неточности в оформлении библиографии, приложений. *Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели (цель работы преимущественно достигнута). В процессе анализа литературы отобраны адекватные источники, сделаны адекватные выводы.*
10-14	«удовле-твори-тельно»		*Введение содержит лишь попытку обоснования выбора темы и актуальности, отсутствуют четкие формулировки. Расплывчато определены задачи и цели. Основное содержание – пересказ чужих идей, нарушена логика изложения, автор попытался сформулировать выводы. В заключении автор попытался сделать обобщения, собственного отношения к работе практически не проявил. В приложении допущено несколько грубых ошибок. Не выдержан стиль требуемого академического письма по проекту в целом, часто неверно употребляются научные термины, ссылки оформлены неграмотно, наблюдается плагиат. Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в значительной степени). В процессе анализа литературы отобраны в целом адекватные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы.*
0-9	«неудов-летвори-тельно»		*Введение не содержит обоснования темы, нет актуализации темы. Не обозначены цели, задачи проекта. Скупое основное содержание указывает на недостаточное число прочитанной литературы. Внутренняя логика всего изложения работы слабая. Нет критического осмысления прочитанного, как и*

			собственного мнения. Нет обобщений, выводов. Заключение таковым не является. В нем не приведены грамотные выводы. Приложения либо вовсе нет, либо оно недостаточно. В работе наблюдается отсутствие ссылок, плагиат, не выдержан стиль, неадекватное использование терминологии. По оформлению наблюдается ряд недочетов: не соблюдены