

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов



« ___ » 20__ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Корпоративное управление

Уровень высшего образования:

Магистратура

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа:

«Общий и стратегический менеджмент»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки магистратуры 38.04.02. Менеджмент

ОС МГУ утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В.Ломоносова от 28 декабря 2020 года, протокол №7

Год (годы) приема на обучение: 2021 и последующие

1. Место и статус дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы подготовки магистра

Статус дисциплины: *по выбору*

Триместр:

2. Входные требования (реквизиты) для освоения дисциплины

Для успешного освоения данного курса требуются знания и умения, полученные в следующих дисциплинах: «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение», «Управленческая экономика».

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Компетенции выпускников (коды)	Индикаторы (показатели) достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), сопряженные с компетенциями
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.И-2. Проводит критический анализ практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач	ОПК-1.И-1.3-1. Знает положения и модели экономической, организационной и управленческой теории (на продвинутом уровне) и особенности их применения в сфере своей профессиональной деятельности ОПК-1.И-1.У-1. Умеет обоснованно применять теоретические модели и инновационные подходы для решения профессиональных задач
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.И-1. Оценивает варианты решения организационно-управленческих задач на основе их операционной и организационной эффективности, а также социальной значимости. ОПК-3.И-2. Принимает организационно-управленческие решения в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.И-1.3-1. Знает основные качественные и количественные методы оценки эффективности и социальной значимости управленческих решений ОПК-3.И-1.У-1. Умеет оценивать результаты организационно-управленческих решений с точки зрения их социальной значимости, а также операционной и организационной эффективности ОПК-3.И-2.3-1. Знает основные методы и

		технологии принятия организационно-управленческих решений. ОПК-3.И-2.У-1. Умеет применять современные подходы, методы и технологии принятия управленческих решений
ПК-11. Способен самостоятельно создавать модели и алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих задач по оптимизации внутренней среды и адаптации к требованиям внешней среды для деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом	ПК-11.И-1. Проводит анализ факторов внешней и внутренней среды деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом ПК-11.И-2. Разрабатывает модели и алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих решений	ПК-11.И-2.У-1. Умеет использовать основные методы анализа и моделирования управленческих решений в условиях неопределённости и недостаточности информации ПК-11.И-2.У-2. Умеет разрабатывать и обосновывать эффективные организационно-управленческие решения с учётом требований внешней и внутренней среды

4. Объем дисциплины по видам занятий

Объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы: 108 академических часов, в том числе 52 академических часов составляет контактная работа с преподавателем, 56 академических часов составляет самостоятельная работа магистранта.

5. **Формат обучения** очный, с использованием обучающей среды On.Econ.

6. **Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий**

Название раздела и темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							Самостоятельная работа студента, часы
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						
		Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
		кнч			перед пром. атт.			
Раздел 1. Концепция корпоративного управления (КУ)								
Тема 1. Общая характеристика, эволюция и теоретические основы КУ	10	4	2	2				6
Тема 2. Национальные модели КУ.	10	4	2	2				6

Раздел 2. Система КУ: внутренние механизмы								
Тема 3. Система органов и организационно-административные инструменты КУ	12	6	2	4				6
Тема 4. Работа Совета директоров	12	6	2	4				6
Тема 5. Основные направления политики КУ	12	6	2	4				6
Раздел 3. Внешние механизмы КУ								
Тема 6. Нормативно-правовое регулирование и оценка эффективности КУ	12	6	2	4				6
Тема 7. Рынок корпоративного контроля	12	6	2	4				6
Раздел 4. Стратегические вопросы в КУ								
Тема 8. Управление акционерной стоимостью и развитием бизнеса	14	6	2	4				8
Тема 9. ESG повестка в КУ	10	4	2	2				6
Всего часов	108	52	18	30		2	2	56

Краткое содержание тем дисциплины

Тема 1. Общая характеристика, эволюция и теоретические основы корпоративного управления (КУ).

Содержание темы: История возникновения и развитие корпораций, типы акционерных обществ, юридические формы компаний, формы корпоративного контроля. Определение КУ, КУ и менеджмент, типы и права акционеров, стейкхолдеры и их интересы, основные проблемы КУ. Теории КУ: агентская, контрактная, слуги, стейкхолдеров, ресурсная, политическая, социального контракта, легитимности, ситуационная.

Основная литература:

1. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2021.
2. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2020.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.

Дополнительная литература:

1. Теория корпоративного управления / Кукура С.П. - М.: Экономика, 2004.

Тема 2. Национальные модели корпоративного управления (КУ).

Содержание темы: Особенности базовых моделей: англо-саксонская, континентальная, восточно-азиатская, российская модели. Краткая история российского КУ – 30 лет.

Основная литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2021.
2. Иванова Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2020.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.

Дополнительная литература:

1. Important Models of Corporate Governance. <http://www.yourarticlelibrary.com/corporate-governance/7-important-models-of-corporate-governance/99350>

Тема 3. Система органов и организационно-административные инструменты корпоративного управления (КУ)

Содержание темы: Общая характеристика системы КУ, органы управления, их функции, права и обязанности, особенности системы КУ в многоуровневых интегрированных структурах.

Основная литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2021.
2. Иванова Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2020.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.

Дополнительная литература:

1. Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0. М. 2020.
2. Корпоративное управление в АО с государственным участием / Ольга Макарова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. - 252 с.

Тема 4. Работа Совета директоров (СД)

Содержание темы: Функции, структура, состав, модели СД, взаимодействие с исполнительными органами, процедуры, внутренние документы, цифровизация в работе СД, ответственность СД, оценка эффективности.

Основная литература:

1. Беликов И. Совет директоров компании: новый подход. М.: ДеЛиБри, 2019 г. – 506.
2. Беликов И.В. Эффективный совет директоров: новый взгляд. Акционерное общество №3-4, 2017.
3. Беликов И.В., Никитчанова Е.В., Лихачева Н.Г. Оценка работы совета директоров как управленческий инструмент. «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» №4, 2013, с. 42-50.

Дополнительная литература:

1. Филатов А. Совет директоров. Инструкция по применению. М.: Альбина Паблшер, 2019 г. – 200.
2. Лебланк Р., Гиллис Дж. Совет директоров – взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности. М., «Альпина Бизнес Букс». 2006.
3. Board structures and directors' duties in 34 jurisdictions worldwide. 2012. PWC. <https://www.pwc.com/cy/en/legal/articles/assets/corporate-governance-2012.pdf>

Тема 5. Основные направления политики корпоративного управления (КУ)

Содержание темы: политика защиты прав акционеров, дивидендная политика, информационная политика, политика разрешения конфликтов, политика отношений со стейкхолдерами.

Основная литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2021.
2. Иванова Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2020.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.

Дополнительная литература:

1. Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2020 года. Банк России, М., 2021
[CBR_Review_corp_governance_3011021.pdf \(inecon.org\)](https://www.cbr.ru/analytical-reviews/cbr_review_corp_governance_3011021.pdf)

Тема 6. Нормативно-правовое регулирование и оценка эффективности корпоративного управления (КУ)

Содержание темы: Принципы КУ ОЭСР и их развитие, национальные кодексы КУ, развитие корпоративного законодательства, комплаенс и риски КУ. Внешний аудит и рейтинги КУ. Профессиональное сообщество.

Основная литература:

1. Кодекс корпоративного управления. 2014.
2. Декларация принципов профессионального сообщества корпоративных директоров. РИД, Декабрь, 2021
3. Шиткина И.С. Корпоративное право. Практический курс. М.: Статут, 2020. - с. 408.

Дополнительная литература:

1. Буянский, С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский. - М.: Русайнс, 2017. - 352 с.
2. Комплаенс в СНГ: актуальные задачи и автоматизация. КПМГ, 2018
3. 18 of the Best Code of Conduct Examples.
<https://i-sight.com/resources/18-of-the-best-code-of-conduct-examples/>

Тема 7. Рынок корпоративного контроля

Содержание темы: Виды контроля, рынок ценных бумаг, отношения с инвесторами, публичное размещение акций (ИРО), механизмы слияний и поглощений, рейдерство, защитные механизмы, банкротства.

Основная литература:

1. Бочарова И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2021.
2. Иванова Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2020.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.

Дополнительная литература:

1. Гранди Т. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес. М.: Эксмо, 2008.

Тема 8. Управление акционерной стоимостью и развитием бизнеса

Содержание темы: Виды стоимости бизнеса, стоимость бизнеса для разных стейкхолдеров, модель управления стоимостью бизнеса, принципы и методы оценки бизнеса, стратегии повышения стоимости бизнеса, инвестиционная политика, риск-менеджмент, модель корпоративного управления и факторы развития компании.

Основная литература:

1. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров. М.: Инфра-М, 2019 г. – 430.
2. Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0. М. 2020.
3. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин Т. М. Стоимость компаний. Оценка и управление. М.:Олимп-Бизнес, 2005

Дополнительная литература:

1. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. М.: Олимп-Бизнес. 2008
2. Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И., Марголит Г.Р. IPO и стоимость российских компаний. Мода и реалии. М.: Дело, 2008.
3. Мурычев, А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности / А.В. Мурычев. - М.: Синергия, 2020. - 128 с

Тема 9. ESG повестка в корпоративном управлении (КУ)

Содержание темы: Бизнес-этика, корпоративная социальная ответственность и КУ, обеспечение устойчивой конкурентоспособности бизнеса, глобализация КУ, современные тренды в эколого-социальном корпоративном управлении (ESG), нефинансовая и интегрированная отчетность.

Основная литература:

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 438 с.
2. Ларионов И. К. Синергия социального и корпоративного управления. — М.: Дашков и Ко. 2020. 470 с.

Дополнительная литература:

1. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. Центр устойчивого развития. М., Сколково, 2022 г.
2. ESG вопросы в практике российских публичных компаний. РИД, М, 2021

4. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине

7.1. Примеры оценочных средств:

Результаты обучения по дисциплине	Виды оценочных средств
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Промежуточные тесты, итоговое эссе, экзамен
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную	Индивидуальные и групповые задания, разбор кейсов и ситуаций, промежуточные тесты, экзамен

значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	
ПК-11. Способен самостоятельно создавать модели и алгоритмы типовых и нестандартных организационно-управленческих задач по оптимизации внутренней среды и адаптации к требованиям внешней среды для деятельности конкретного функционального подразделения и организации в целом	Индивидуальные и групповые задания, разбор кейсов и ситуаций, промежуточные тесты, экзамен

7.2. Критерии оценивания (баллы) по дисциплине:

Виды оценочных средств	Баллы
Работа на занятиях (дискуссии/ / практические ситуации/ кейсы/ / групповое задание в малых группах)	50
Тесты по разделам дисциплины (4)	20
Эссе	30
Промежуточная аттестация (экзамен)	50
Итого	150

7.3. Оценка по дисциплине выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	127,5	150,0
<i>Хорошо</i>	97,5	127,0
<i>Удовлетворительно</i>	60,0	97,0
<i>Неудовлетворительно</i>	0,0	59,5

Примечание: в случае, если магистрант за триместр набирает менее 20% баллов от максимального количества по дисциплине, то уже на промежуточном контроле (и далее на пересдачах) действует следующее правило сдачи: «магистрант может получить только оценку «Удовлетворительно», и только если получит за промежуточный контроль, включающий весь материал дисциплины, не менее, чем 85% от баллов за промежуточный контроль».

7.4. Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Примерные вопросы для тестов по темам дисциплины

- Для кого применяется понятие ограниченной ответственности?
 - Для членов Совета директоров
 - Для исполнительных директоров
 - Для компании
 - Для стейхолдеров

2. Каков наиболее приемлемый подход к стейхолдерам, не сильно вовлеченным в деятельность компании?
 - А) Определить их интересы и попытаться привлечь их или воздействовать на них
 - Б) Информировать их о деятельности компании и отслеживать их поведение)
 - В) Не пытаться управлять ими

3. Что не является обязанностью Совета директоров?
 - А) Привлечение ресурсов
 - Б) Принятие решений по стратегическим вопросам
 - В) Разработка бизнес-планов
 - Г) Разработка политики компании

4. Каковы условия выплаты дивидендов?
 - А) Структура собственности
 - Б) Чистая прибыль
 - В) Чистые активы
 - Г) Инвестиции
 - Д) Полная оплата уставного капитала

5. Какая информация является существенной и подлежит раскрытию?
 - А) О реорганизации департаментов/отделов
 - Б) О приобретении пакетов акций (30%+)
 - В) О сделках (25%+ общей стоимости активов)
 - Г) О выпусках новых акций
 - Д) О незначительных изменениях внутренних документов
 - Е) О назначениях менеджеров среднего уровня.

Примерный перечень вопросов и заданий для проведения текущего контроля

К разделу 1

- 1) В чем заключаются объективные предпосылки формирования акционерной формы собственности?
- 2) Как развивалась и какие изменения претерпела корпорация по мере своего развития?
- 3) Назовите ученых, внесших серьезный вклад в развитие теории корпорации и корпоративного управления. В чем выражается конкретный вклад каждого из них?
- 4) Чем корпоративное управление отличается от общего (стратегического) менеджмента?
- 5) Какие юридические формы имеют бизнес-организации?
- 6) Что означает и к кому применяется концепция ограниченной ответственности?
- 7) Охарактеризуйте основных участников системы корпоративного управления, их интересы и риски? В чем противоречие этих интересов?
- 8) Кто такие заинтересованные и аффилированные лица?
- 9) Почему эффективное корпоративное управление сейчас очень важно?
- 10) В какой стадии жизненного цикла бизнеса необходимо корпоративное управление?
- 11) Всем ли компаниям необходимо корпоративное управление?

- 12) Каковы основные проблемы корпоративного управления
- 13) Почему в чем различаются национальные модели корпоративного управления?
- 14) Существует ли идеальная модель корпоративного управления?
- 15) Как Вы считаете, в перспективе различия в моделях корпоративного управления нивелируются или, напротив, станут более выраженными? Дайте обоснованный ответ.
- 16) Можно ли говорить о сформировавшейся российской модели корпоративного управления? Если да, назовите ее основные черты? К какой зарубежной модели корпоративного управления она тяготеет?
- 17) Какое влияние фондовый рынок оказывает на развитие национальной модели корпоративного управления?
- 18) В какой модели корпоративного управления акционеры подвержены наибольшему риску? Перечислите основные риски для акционеров (различных групп акционеров) в каждой модели.
- 19) Каковы основные теории корпоративного управления и в чем их практическое применение?
- 20) В чем сущность агентской проблемы и ее практическое разрешение?
- 21) Что такое асимметрия информации?
- 22) Что такое фидуциарная обязанность?
- 23) Что такое моральный риск?
- 24) В чем разница между управлением стейкхолдерами и стейкхолдерским управлением?
- 25) Перечислите ситуационные факторы корпоративного управления?

Задания

1. Сформулировать, в чем заинтересованы основные участники корпоративного управления, с точки зрения:

- получения доходов;
- принятия на себя рисков и возможности их диверсификации;
- направлений и стратегии развития компании;
- взаимодействия с другими участниками и возможности оказывать на них влияние.

Для выполнения задания слушатели разбиваются на три группы: «Акционеры», «Менеджеры», «Стейкхолдеры». Возможно формирование более мелких групп: «Контролирующий акционер», «Миноритарные акционеры», «Менеджеры», «Персонал», «Контрагенты», «Государство», «Местное сообщество».

2. Проанализировать механизмы участия в управлении компаниями в разных моделях корпоративного управления следующих основных групп стейкхолдеров: акционеров, менеджмент, трудовой коллектив, ключевых поставщиков и потребителей, банков и общественных организаций.

3. Сравнить практику корпоративного управления в российских компаниях со спецификой зарубежных моделей.

К разделу 2

1. В чем назначение основных внутренних документов в системе корпоративного управления?

2. Охарактеризуйте функции и полномочия органов корпоративного управления.
3. Какими органами осуществляется управление акционерным обществом, и какой из них является высшим?
4. Назовите вопросы, принятие решения по которым может быть отнесено как к компетенции общего собрания акционеров, так и совета директоров.
5. В каком из документов общества закрепляется структура и компетенция его органов управления?
6. Кем устанавливается распределение полномочий между органами управления акционерного общества?
7. Каким образом может быть заблокировано решение общего собрания акционеров? Совета директоров?
8. Из каких элементов состоит система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества?
9. В каких случаях собирается внеочередное собрание акционеров, и кто его может инициировать?
10. Как при меняется принцип «пожарной стены» в корпоративном управлении?
11. В чем заключается основа конфликта участников корпоративного управления, каковы основные направления развития этих конфликтов? Какие позитивные элементы несет в себе конфликт между ключевыми участниками корпоративного управления?
12. Сформулируйте риски, вызванные конфликтом между ключевыми участниками корпоративного управления.
13. Как обеспечивается защита прав акционеров?
14. В чем плюсы и минусы наличия одного главного акционера?
15. Каковы принципы условия и формы дивидендной политики?
16. Как изменилась дивидендная политика российских компаний?
17. Нужен ли совет директоров во всех компаниях?
18. Каковы основные задачи и функции Совета директоров?
19. Кто такие директора, какие типы директоров представлены в Совете директоров и в чем их функции?
20. Почему так важно присутствие независимых директоров в Совете директоров?
21. Почему в некоторых российских компаниях недооценивается роль Совета директоров?
22. Каким образом структура собственности влияет на структуру и организацию работы Совета директоров?
23. Может ли изменяться компетенция Совета директоров? Если да, то под воздействием каких обстоятельств и каким образом?
24. В чем заключаются основные рекомендации, касающиеся функций Совета директоров, содержащиеся в Кодексе корпоративного управления?
25. Какие факторы влияют на степень активности Совета директоров в деятельности компании?
26. Каким количеством (в %) голосующих акций должен владеть акционер (группа акционеров) для гарантированного избрания в состав Совета директоров хотя бы одного своего кандидата?
27. По каким параметрам, на Ваш взгляд, целесообразно оценивать работу Совета директоров?
28. Какие формы вознаграждения членов Совета директоров применяются в зарубежных и российских компаниях? Какие из них Вы считаете наиболее эффективными?
29. Каковы основные цели и задачи комитетов Совета директоров?

30. В чем специфика работы Совета директоров в государственных компаниях?
31. Чем риски корпоративного управления отличаются от общекорпоративных рисков?
32. По каким критериям можно классифицировать и выявить риски корпоративного управления?
33. Перечислите основные этапы управления рисками корпоративного управления?
34. Назовите механизмы воздействия на риски корпоративного управления.
35. Какое влияние риски корпоративного управления оказывают на возможности компании по привлечению капитала на приемлемых условиях?
36. Можно ли выделить риски корпоративного управления, характерные для каждой из моделей корпоративного управления (англо-американской, немецкой, японской, российской)?
37. Каковы роль и место совета директоров в управлении рисками корпоративного управления?
38. Как осуществляется выдвижение и выборы состава Совета директоров?
39. По каким критериям оценивается эффективность Совета директоров?
40. Охарактеризуйте механизм компенсации членов Совета директоров и топ-менеджеров? Какие здесь есть проблемы?
41. Что такое существенная, чувствительная и инсайдерская информация и каков порядок ее раскрытия?
42. Кому раскрывается информация о компании? Почему это важно?
43. Все ли акционеры имеют одинаковый доступ к информации?
44. Какие изменения произошли в практике открытия информации в российских компаниях?
45. Каковы основные плюсы и минусы «цены открытости» компании?

Задания

1. Укажите, к компетенции какого органа управления акционерного общества относится принятие решений по представленным в списке вопросам.

	Общее собрание акционеров	Совет директоров	Исполнительные органы управления
Выплата дивидендов			
Увеличение уставного капитала общества			
Внесение изменений и дополнений в устав общества			
Заключение трудового договора с финансовым директором общества			
Определение приоритетных направлений развития общества			
Утверждение аудитора общества			
Образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий			
Одобрение крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более 50% балансовой стоимости активов общества			
Избрание членов ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий			

Одобрение крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более от 25 до 50% балансовой стоимости активов общества			
Утверждение штатного расписания общества			
Утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов общества			
Создание филиалов и открытие представительств общества			

2. Укажите, к какому типу рисков (риски корпоративного управления, бизнес-риски, комплексные риски) относятся следующие риски:

Риски	Риски корпоративного управления	Бизнес-риски	Комплексные риски
Снижение стоимости компании			
Потеря прав собственности на акции			
Невозможность реализации прав участия в управлении компанией			
Нарушение интересов акционера со стороны менеджмента			
Нарушение прав акционеров со стороны контролирующего акционера			
Нарушение прав собственности на получение достоверной и своевременной информации для принятия решений			
Отсутствие ликвидности акций			
Риск изъятия собственности в результате банкротства или захвата			

3. Определите компетенцию совета директоров по минимизации рисков корпоративного управления. Какие из перечисленных вопросов компетенции совета директоров позволяют управлять рисками корпоративного управления:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров;
- утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;
- увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
- размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- определение цены имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;
- приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;
- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;

- рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;
 - рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
 - использование резервного фонда и иных фондов общества;
 - утверждение внутренних документов общества;
 - создание филиалов и открытие представительств общества;
 - одобрение крупных и сделок с заинтересованностью;
 - утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним.
4. Проанализируйте основные сферы, в которых Совет директоров должен проявлять свою роль общего руководства.
 5. Дайте развернутый ответ, должен ли акционер вместе с предложением о выдвижении кандидата в совет директоров представить его письменное согласие?
 6. Проанализируйте мировую практику совмещения должностей председателя Совета директоров и генерального директора.

К разделу 3

1. Охарактеризуйте систему внешнего регулирования корпоративного управления.
2. Перечислите основные ценности и принципы корпоративного управления?
3. Почему три раза изменялись принципы корпоративного управления ОЭСР?
4. Зачем нужны кодексы корпоративного управления?
5. Кем устанавливаются стандарты корпоративного управления?
6. Какими группами участников корпоративного управления наиболее активно иницируется разработка и внедрение стандартов корпоративного управления?
7. Назовите основные причины, обуславливающие необходимость разработки и внедрения стандартов корпоративного управления.
8. Назовите основные критерии классификации стандартов корпоративного управления.
9. Какие российские стандарты корпоративного управления являются обязательными, какие имеют рекомендательный характер?
10. Для чего необходимы стандарты корпоративного управления, устанавливаемые биржами?
11. Назовите основные тенденции в современном развитии стандартов корпоративного управления.
12. Как изменилось российское законодательство о корпоративном управлении?
13. Что нового внес Кодекс корпоративного поведения?
14. Какие проблемы корпоративного управления выявили корпоративные скандалы начала 2000-х годов?
15. В чем отличие аудита корпоративного управления от его рейтингов? Каковы критерии рейтингов?
16. Что такое «качество корпоративного управления»? Назовите основные составляющие эффективного корпоративного управления.
17. Каким образом можно оценить качество корпоративного управления?
18. Каким образом качество корпоративного управления влияет на результаты деятельности компании? Дайте примеры из российской и зарубежной практики.
19. Как действует рынок корпоративного контроля?
20. Какие проблемы корпоративного управления возникают при слияниях и поглощениях? Каковы типы поглощений? Что такое рейдерство? Каковы защитные механизмы от поглощений?

21. Что такое банкротство с точки зрения корпоративного управления?

Задания

1. Сравнение содержания разных документов, регламентирующих корпоративное управление.
2. Сравнение разных национальных кодексов корпоративного поведения.
3. Проанализировать толкование следующих понятий в российских регулирующих документах: существенные корпоративные действия, крупные сделки, сделки с заинтересованностью, заинтересованные лица, аффилированные лица.
4. Привести примеры основных мотивов корпоративного контроля.
5. Опишите действие рынка корпоративного контроля как механизма корпоративного управления.
6. Опишите основные права акционеров и основные механизмы для их реализации и защиты.

К разделу 4

1. Каковы основные стратегические проблемы корпоративного управления?
2. Что такое акционерная стоимость бизнеса?
3. Как разные стейкхолдеры относятся к проблеме стоимости бизнеса?
4. Что такое управление стоимостью бизнеса, каковы основные элементы управления акционерной стоимостью?
5. Каковы основные элементы стратегии увеличения стоимости бизнеса?
6. В чем заключаются интересы основных групп прямых и портфельных инвесторов?
7. Каковы основные источники финансирования развития бизнеса?
8. Что определяет инвестиционную привлекательность бизнеса и как её повысить?
9. В чем различие требований разных типов инвесторов и кредиторов к компании?
10. Что такое due-diligence?
11. Как определяется стоимость капитала для развития бизнеса?
12. Какова стратегия увеличения стоимости бизнеса?
13. Чьи интересы и как затрагиваются в разных вариантах реструктуризации компании?
14. Какие категории рисков оцениваются в корпоративном управлении? Какие при этом возникают проблемы?
15. Каковы принципы оценки бизнеса?
16. С какими этическими проблемами сталкивается современное корпоративное управление?
17. В чем сущность социального контракта бизнеса и общества?
18. В чем связь корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности?
19. Что такое устойчивая конкурентоспособность?
20. Повлиял ли глобальный кризис 2008 г. на корпоративное управление в мире (России) и как?
21. Повлияла ли пандемия 2019 на корпоративное управление и как?
22. Как проблематика ESG влияет на корпоративное управление?
23. Перечислите направления совершенствования системы корпоративного управления в целях повышения капитализации компании.

24. В чем заключаются основные преимущества хорошего корпоративного управления?

Задания

1. На примерах проанализировать стратегию увеличения стоимости компании.
2. На примерах показать практику ESG в российских компаниях.

Для экзамена в виде финального теста составляются 25 вопросов по 6-7 из каждого раздела. Форма экзамена устанавливается преподавателем в начале курса.

Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации (для устного экзамена)

- 1) Концепция управления акционерным обществом.
- 2) Внешние и внутренние формы контроля по отношению к менеджменту.
- 3) Отличие корпоративного управления от общего менеджмента.
- 4) Основные теории корпоративного управления.
- 5) Объективные причины актуализации корпоративного управления во второй половине XX века.
- 6) Основные группы участников корпоративного управления, их интересы и противоречия.
- 7) Сущность «агентской проблемы».
- 8) Зарубежные модели корпоративного управления: общее и различия.
- 9) Эволюция моделей корпоративного управления и чем это обусловлено.
- 10) Особенности российской модели корпоративного управления.
- 11) Эволюция российской модели корпорации и корпоративного управления.
- 12) Принципы и стандарты корпоративного управления.
- 13) Российская корпоративное законодательство и его развитие.
- 14) Влияние российского Кодекса корпоративного управления на развитие корпоративного управления в России.
- 15) Внутренние механизмы корпоративного управления.
- 16) Внешние механизмы корпоративного управления.
- 17) Практика раскрытия информации в российских компаниях.
- 18) Содержание понятия «существенные корпоративные действия».
- 19) Дивидендная политика российских компаний.
- 20) Цены открытости компании.
- 21) Распределение полномочий в системе управления компанией между менеджментом и советом директоров.
- 22) Реструктуризация системы управления компанией: объективные причины и основные направления.
- 23) Роль и полномочия советов директоров акционерных обществ.
- 24) Функции совета директоров.
- 25) Принципы формирования структуры и работы совета директоров. Модели Совета директоров.
- 26) Роль независимых директоров в частных и государственных компаниях.
- 27) Роль и функции комитетов совета директоров.

- 28) Критерии оценки деятельности советов директоров, его членов и главных менеджеров.
- 29) Корпоративное управление в компаниях с государственным участием.
- 30) Способы и методы участия совета директоров в реализации стратегии изменений.
- 31) Цели повышения стоимости акционерного капитала.
- 32) Отношение разных заинтересованных лиц к стоимости компании.
- 33) Составляющие управления стоимостью бизнеса.
- 34) Интересы заинтересованных лиц в разных вариантах реструктуризации компании.
- 35) Решения совета директоров относительно реструктуризации компании.
- 36) Бизнес-риски и риски корпоративного управления.
- 37) Система управления рисками в компании.
- 38) Элементы стратегии увеличения стоимости бизнеса.
- 39) Синергия в процессе реструктуризации компании.
- 40) Вопросы корпоративного управления в сделках по слияниям и поглощениям.
- 41) Экономические интересы акционеров и менеджеров в процессах слияний и поглощений.
- 42) Корпоративные конфликты: причины, формы и содержание.
- 43) Сущность и пути разрешения конфликта акционеров и кредиторов.
- 44) Принципиальные финансовые решения, принимаемые акционерами для увеличения стоимости бизнеса.
- 45) Интересы и критерии разных групп инвесторов, вкладывающих средства в бизнес.
- 46) Составляющие инвестиционной привлекательности бизнеса.
- 47) Качество корпоративного управления и его роль в формировании инвестиционной привлекательности бизнеса.
- 48) Понятие Корпоративной социальной ответственности (КСО) и эволюция КСО в мире.
- 49) Российская специфика ESG.
- 50) Корпоративное управление в условиях кризисов.

Примерные темы итоговых эссе

- 1) Кризисы и проблемы корпоративного управления.
- 2) Особенности корпоративного управления в мелких и средних компаниях (на примерах).
- 3) Особенности корпоративного управления в публичных и непубличных компаниях.
- 4) Особенности корпоративного управления в холдинговых компаниях (на примерах).
- 5) Корпоративное управление в компаниях с государственным участием.
- 6) Роль корпоративного управления в приватизационных проектах.
- 7) Направления совершенствования нормативной базы и стандартов корпоративного управления.
- 8) Корпоративные конфликты (возникновение, эволюция, разрешение).
- 9) Обеспечение защиты интересов участников корпоративных отношений.
- 10) КУ и повышение инвестиционной привлекательности компании.
- 11) Эволюция корпоративного управления в современной России.
- 12) Эволюция КСО и ESG в России.

- 13) Как минимизировать риски корпоративного управления.
- 14) Независимые директора в частных и государственных компаниях.
- 15) Как изменилось раскрытие информации за 10 лет.
- 16) Проблема доверия в корпоративном управлении.
- 17) Построение эффективной системы корпоративного управления в компании (на примере).
- 18) Реструктуризация компании и проблемы корпоративного управления (на примере).
- 19) Анализ работы Советов директоров в российских компаниях (на примерах_).
- 20) Повышение инвестиционной привлекательности компании (на примере).

8. Ресурсное обеспечение

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы

Основная литература:

1. Бочарова, И. Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 368 с.
2. Иванова, Е. А. Корпоративное управление / Е.А. Иванова, Л.В. Шишикина. - М.: Феникс, 2020. - 256 с.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 314 с.
4. Распопов, В.М. Корпоративное управление: Учебник / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр, 2019. - 384 с.
5. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление: Учебник / А.Г. Дементьева. - М.: Магистр, 2018. - 848 с.
6. Рыманов, А.Ю. Корпоративное управление в банках: Учебное пособие / А.Ю. Рыманов. - М.: Инфра-М, 2017. - 576 с
7. Розанова, Н.М. Корпоративное управление: Учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 339 с.
8. Веснин, В.Р. Корпоративное управление: Уч. / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: Инфра-М, 2016. - 160 с
9. Теория корпоративного управления / Кукура С.П. - М.: Экономика, 2004.
10. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / отв. ред. В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 438 с.

Дополнительная литература:

1. Кодекс корпоративного управления. 2014.
2. Национальный доклад по корпоративному управлению. М.: НСКУ, 2008-2020. [noku_2020_final1.pdf \(noku.org.ru\)](https://noku.org/ru/noku_2020_final1.pdf)
3. Обзор практики корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2020 года. Банк России. М., 2021 [CBR_Review_corp_governance_3011021.pdf \(inecon.org\)](https://inecon.org/CBR_Review_corp_governance_3011021.pdf)
4. Беликов И. Совет директоров компании: новый подход. М.: ДеЛиБри, 2019 г. – 506.
5. Ларионов И. К. Синергия социального и корпоративного управления. — М.: Дашков и Ко. 2020. 470 с.

6. Корпоративное управление в АО с государственным участием / Ольга Макарова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. - 252 с.
7. Мурычев, А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности / А.В. Мурычев. - М.: Синергия, 2020. - 128 с
8. Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0. М. 2020.
9. Филатов А. Совет директоров. Инструкция по применению. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
10. Беляева И.Ю. Инвестиционная привлекательность в системе корпоративного управления. М.: Финакадемия, 2009.
11. Корпоративное управление: Классика Harvard Business Review / Салмон Уолтер, Лорш Джей, Дональдсон Гордон и др. - М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007.
12. Лебланк Ричард, Гиллис Джеймс. Совет директоров – взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности. М., «Альпина Бизнес Букс». 2006.
13. Маккарти М., Флинн Т., Риск: управление риском на уровне топ-менеджеров и совета директоров, Альпина, М, 2004.
14. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. - М.: Волтерс Клувер, 2006.-648с
15. Буянский, С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский. - М.: Русайнс, 2017. - 352 с.
16. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин Т. М. Стоимость компаний. Оценка и управление. М.:Олимп-Бизнес, 2005
17. Егерев И.А. Стоимость бизнеса. Искусство управления. М.: Дело, 2003.
18. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. М.: Олимп-Бизнес. 2008
19. Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И., Марголит Г.Р. IPO и стоимость российских компаний. Мода и реалии. М.: Дело, 2008.
20. Т. Гранди. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес. М.: Эксмо, 2008.
21. ESG в цифровом мире: вызовы и возможности. Сколково, Московская школа управления, 2022.
22. ESG-прозрачность: раскрыть нельзя закрыть. Эксперт РА, Эксперт Бизнес-решения, М, 2022
23. ESG вопросы в практике российских публичных компаний. РИД, М, 2021
24. Международные основы «ИО». Январь 2021.МСИО [Integrated Reporting](#)
25. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. Центр устойчивого развития СКОЛКОВО, 2022 г.

Зарубежная литература

1. G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015 [www.oecd.org/daf/ca/https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf - 2015](http://www.oecd.org/daf/ca/https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf-2015)
2. De Kluver C. Corporate Governance. Textbook. University of Oregon <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/corporate-governance>
3. Corporate Governance Framework. March. 2018. RBC. http://www.rbc.com/governance/assets-custom/pdf/RBC_Corporate_Governance_Framework.pdf

4. Monks R., Monow N. Corporate Governance, Chichester : John Wiley & Sons, 2011
<https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Governance%2C+5th+Edition-p-9780470972595> PDF download: Flibusta-is.appspot.com.
5. Crowther D., Seifi S. Corporate Governance and International Business. 2011
<http://www.sterrenstages.net/manager/files/books/corporate-governance-and-international-business.pdf> -
6. Corporate Governance. List of key governance terms. 2012. IFC.
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85a38b80485833878c59edfc046daa89/CGTerms.pdf?MOD=AJPERES>
7. Guhan Subramanian G. Corporate Governance 2.0. <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>
8. Amanda Nieweler A. Code of Ethics and Code of Conduct – What’s the Difference? July 23, 2014 <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>
9. Raut S. Corporate Governance – Concepts and Issues
<http://www.iodglobal.com/Articles/Corporate%20Governance%20and%20Sustainability%20Concepts%20Sreeti%20Raut.pdf>
10. Important Models of Corporate Governance. <http://www.yourarticlelibrary.com/corporate-governance/7-important-models-of-corporate-governance/99350>
11. OECD principles review 2004-2015 <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf> -
12. 18 of the Best Code of Conduct Examples.
<https://i-sight.com/resources/18-of-the-best-code-of-conduct-examples/>
13. Board structures and directors’ duties in 34 jurisdictions worldwide. 2012. PWC.
<https://www.pwc.com/cy/en/legal/articles/assets/corporate-governance-2012.pdf>

8.2. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
- Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
- Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
- Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
- Поисковик по бизнес-литературе: Flibusta-is.appspot.com. BookZZ. Search — Corporate Governance.

8.3. Перечень рекомендуемых журналов

1. “Акционерное общество: вопросы корпоративного управления”.
2. «Корпоративное управление. Финансы».
3. “Информационно-аналитический бюллетень РИД”.
4. “Управленческие науки».
5. «Российский журнал менеджмента».
6. “Слияния и поглощения”
7. “Управление компанией”
8. “Проблемы теории и практики управления”.

8.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости)

<http://rid.ru/> - Российский институт директоров.

www.nccg.ru – Национальный совет по корпоративному управлению.

www.fscm.ru – Федеральная служба по финансовым рынкам.

www.corp-gov.ru - портал по корпоративному управлению.

www.iteam.ru – технологии корпоративного управления.

www.standardandpoors.ru – рейтинги КУ.

www.corpgov.net

8.5. Описание материально-технической базы

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие материально-технические средства обучения:

- *мультимедийный класс с рабочими столами*
- *доска с маркерами*
- *компьютер*
- *проектор*
- *флипчарт с блоками бумаги*

Для наиболее эффективной организации занятий по дисциплине необходимо использование формата *сдвоенных пар*, когда лекционное и семинарское занятие следуют друг за другом.

Для организации учебного процесса необходимо использование ресурсов (деловые журналы, интернет-материалы) с платной подпиской и/или актуальные деловые книги / статьи корпоративных партнеров ЭФ МГУ.

9. Язык преподавания:

Русский, но в отдельных случаях допускается предоставление материалов на английском языке. Учебно-вспомогательные материалы, в том числе источники литературы, могут быть на английском языке

10. Преподаватель (преподаватели):

Д.э.н. *Кузин Дмитрий Владимирович*, и.о. зав. кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
e-mail: dvkuzin@inbox.ru

11. Разработчики программы:

Д.э.н. *Кузин Дмитрий Владимирович*, и.о. зав. кафедры управления организацией экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова