

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:**

**Основы корпоративного управления**

**Уровень высшего образования:**  
**Бакалавриат**

**Направление подготовки:**  
**38.03.02 «Менеджмент»**

**Направленность (профиль) ОПОП:**  
**«Общий»**

**Форма обучения:**  
**Очная**

Москва 2023 г.

## 1. Наименование дисциплины:

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

Уровень высшего образования: бакалавриат  
Направление подготовки: Менеджмент  
Язык преподавания дисциплины: русский

## 2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: *обязательная*

Семестр: 7

Препреквизиты: освоение дисциплин «Введение в менеджмент», «Основы предпринимательства», «Стратегический менеджмент», «Организационное поведение», «Финансовый менеджмент».

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Знать:** сущность и основные принципы корпоративного управления (КУ), особенности формирования корпоративных структур, особенности различных национальных моделей КУ, основные теории КУ, этические и социальные аспекты КУ, виды и систему контроля корпорации и менеджеров, координации деятельности, порядок разработки, реализации и оценки бизнес-планов и стратегий, функции аудита в КУ, принципы и механизмы взаимодействия со стейкхолдерами, историю развития КУ в современной России.

**Уметь:** определять интересы различных участников системы КУ, понимать их природу, выявлять причины корпоративных противоречий и конфликтов, понимать ситуационный характер КУ, выявлять, ранжировать и оценивать бизнес-риски и риски КУ, контролировать исполнителей, оценивать эффективность работы совета директоров и всей системы КУ.

**Владеть:** навыками взаимодействия со стейкхолдерами при выработке и реализации бизнес-планов, отдельных проектов и стратегий, использования современных информационных технологий, навыками разрешения конфликтов, совместного решения проблем, анализа и использования лучших практик.

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<p><b>ОПК-3</b> Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<p><b>Знать:</b> основы корпоративного управления (КУ), теорию КУ, систему КУ, функции, состав и процедуры работы основных органов КУ, систему регулирования КУ, другие внешние механизмы КУ. <b>Уметь:</b> определять принципиальные задачи органов управления компании, сферы их ответственности, необходимые компетенции, делегировать полномочия, анализировать и правильно применять требования регламентирующих и регулирующих документов, обеспечивать комплаенс и правильное раскрытие информации. <b>Владеть:</b> навыками планирования работы органов управления, принятия основных корпоративных решений, анализа и распространения корпоративной информации, внутренних и внешних коммуникаций.</p>
<p><b>ПК-2</b> Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p>	<p><b>Знать:</b> особенности разных национальных моделей КУ, причины корпоративных противоречий и конфликтов, этические и социальные аспекты КУ. <b>Уметь:</b> определять интересы разных участников системы КУ, понимать их природу, противоречивость и конфликтность, понимать ситуационный характер КУ. <b>Владеть:</b> навыками разрешения конфликтов, коммуникаций со стейкхолдерами и совместного решения проблем, анализа и использования лучших практик.</p>
<p><b>ПК-7</b> Владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p>	<p><b>Знать:</b> виды и систему контроля корпорации и менеджеров, координации деятельности, порядок разработки, реализации и оценки бизнес-планов и стратегий, функции аудита в КУ, принципы и механизмы взаимодействия со стейкхолдерами. <b>Уметь:</b> выявлять, ранжировать и оценивать бизнес-риски и риски КУ, контролировать исполнителей, оценивать эффективность работы совета директоров и всей системы КУ. <b>Уметь:</b> выявлять, ранжировать и оценивать бизнес-риски и риски КУ, контролировать исполнителей, оценивать эффективность работы совета директоров и всей системы КУ.</p>

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 5 зачётных единиц, всего 180 академических часа, из которых, 72 академических часов составляет контактная работа студента с преподавателем (18 часов – занятия лекционного типа, 50 часа – занятия семинарского типа, 108 академических часов составляет самостоятельная работа студента, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация - 2 часа.

Название раздела и темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ							
	Всего часов	Контактная работа студента с преподавателем, часы						Самостоятельная работа студента, часы
		Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
		кнч			перед пром. атт.			
<b>Раздел 1. Концепция корпоративного управления (КУ)</b>								
Тема 1. Общая характеристика, эволюция и теоретические основы КУ	20	8	2	6				12
Тема 2. Национальные модели КУ.	20	8	2	6				12
<b>Раздел 2. Система КУ: внутренние механизмы</b>								
Тема 3. Система органов и организационно-административные инструменты КУ	20	8	2	6				12
Тема 4. Работа Совета директоров	20	8	2	6				12
Тема 5. Основные направления политики КУ	20	8	2	6				12
<b>Раздел 3. Внешние механизмы КУ</b>								
Тема 6. Нормативно-правовое регулирование и оценка эффективности КУ	18	6	2	4				12
Тема 7. Рынок корпоративного контроля	18	6	2	4				12
<b>Раздел 4. Стратегические вопросы в КУ</b>								
Тема 8. Управление акционерной стоимостью и развитием бизнеса	20	8	2	6				12
Тема 9. ESG повестка в КУ	20	8	2	6				12
<b>Всего часов</b>	<b>180</b>	<b>72</b>	<b>18</b>	<b>50</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>108</b>

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### РАЗДЕЛ 1

#### *Тема 1. Общая характеристика, эволюция и теоретические основы 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.
4. Теория корпоративного управления / Кукура С.П. - М.: Экономика, 2004.

#### *Тема 2. Национальные модели 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.
4. Important Models of Corporate Governance. <http://www.yourarticlelibrary.com/corporate-governance/7-important-models-of-corporate-governance/99350>

### РАЗДЕЛ 2

#### *Тема 3. Система органов и организационно-административные инструменты*

#### **КУ**

**Содержание темы:** Общая характеристика системы КУ, органы управления, их функции, права и обязанности, особенности СКУ 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.
4. Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0. М. 2020.
5. Корпоративное управление в АО с государственным участием / Ольга Макарова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. - 252 с.

#### ***Тема 4. Работа Совета директоров***

**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.В. Эффективный совет директоров: новый взгляд. Акционерное общество №3-4, 2017.
2. 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.
3. Филатов А. Совет директоров. Инструкция по применению. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
4. Лебланк Р., Гиллис Дж. Совет директоров – взгляд изнутри. Принципы формирования, управление, анализ эффективности. М., «Альпина Бизнес Букс». 2006.
5. 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 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.
4. 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/press/2021/01/20210121_CBR_Review_corp_governance_3011021.pdf)

### ***РАЗДЕЛ 3***

#### ***Тема 6. Нормативно-правовое регулирование и оценка эффективности корпоративного управления***

**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. Буянский, С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский. - М.: Русайнс, 2017. - 352 с.
4. Комплаенс в СНГ: актуальные задачи и автоматизация. КПИМГ, 2018

5. 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. Шишкина. - М.: Феникс, 2020.
3. Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020.
4. Гранди Т. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес. М.: Эксмо, 2008.

### **РАЗДЕЛ 4**

#### **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 КУ и факторы развития компании.

#### **Основная литература:**

5. Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0. М. 2020.
6. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин Т. М. Стоимость компаний. Оценка и управление. М.:Олимп-Бизнес, 2005
7. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. М.: Олимп-Бизнес. 2008
8. Балашов В.Г., Ириков В.А., Иванова С.И., Марголит Г.Р. ИРО и стоимость российских компаний. Мода и реалии. М.: Дело, 2008.
9. Мурычев, А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности / А.В. Мурычев. - М.: Синергия, 2020. - 128 с

#### **Тема 9. ESG повестка в 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.

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

## **6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература (учебники и учебные пособия)**

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. [nsku\\_2020\\_final1.pdf \(nokc.org.ru\)](https://nsku.org.ru/files/2020/nsku_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/files/2021/CBR_Review_corp_governance_3011021.pdf)
4. Ларионов И. К. Синергия социального и корпоративного управления. — М.: Дашков и Ко. 2020. 470 с.
5. Корпоративное управление в АО с государственным участием / Ольга Макарова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2021. - 252 с.
6. Мурычев, А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности / А.В. Мурычев. - М.: Синергия, 2020. - 128 с
7. Вербицкий В.К. Из идеального реальному 2.0. М. 2020.
8. Филатов А. Совет директоров. Инструкция по применению. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.



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

## Ресурсы Интернет

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

[www.nccg.ru](http://www.nccg.ru) – Национальный совет по корпоративному управлению.

[www.fscm.ru](http://www.fscm.ru) – Федеральная служба по финансовым рынкам.

[www.corp-gov.ru](http://www.corp-gov.ru) - портал по корпоративному управлению.

[www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) – технологии корпоративного управления.

[www.standardandpoors.ru](http://www.standardandpoors.ru) – рейтинги КУ.

[www.corpgov.net](http://www.corpgov.net)

Поисковик по бизнес-литературе: Flibusta-is.appspot.com. BookZZ. Search – Corporate Governance.

## Рекомендуемые журналы

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”.

*Учебно-методическое сопровождение дисциплины «Основы корпоративного управления» осуществляется в системе «on.econ» по адресу on.econ.msu.ru*

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль усвоения дисциплины осуществляется путем проведения в ходе семестра контрольных опросов, письменных домашних работ и тестирования по каждому разделу дисциплины.

### 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 КУ 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 КУ, их интересы и риски? В чем противоречие этих интересов?
- 8) Кто такие заинтересованные и аффилированные лица?
- 9) Почему эффективное КУ сейчас очень важно?
- 10) В какой стадии жизненного цикла бизнеса необходимо КУ?
- 11) Всем ли компаниям необходимо КУ?
- 12) Каковы основные проблемы КУ?
- 13) Почему в чем различаются национальные модели КУ?
- 14) Существует ли идеальная модель КУ?
- 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 КУ 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 КУ?

## **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 КУ 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 КУ?
2. Охарактеризуйте функции и полномочия органов КУ.
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 КУ?
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 СД?
19. Кто такие директора, какие типы директоров представлены в СД и в чем их функции?
20. Почему так важно присутствие независимых директоров в СД?
21. Почему в некоторых российских компаниях недооценивается роль СД?
22. Каким образом структура собственности влияет на структуру и организацию работы СД?
23. Может ли изменяться компетенция СД? Если да, то под воздействием каких обстоятельств и каким образом?
24. В чем заключаются основные рекомендации, касающиеся функций СД, содержащиеся в Кодексе корпоративного управления?
25. Какие факторы влияют на степень активности СД в деятельности компании?
26. Каким количеством (в %) голосующих акций должен владеть акционер (группа акционеров) для гарантированного избрания в состав СД хотя бы одного своего кандидата?
27. По каким параметрам, на Ваш взгляд, целесообразно оценивать работу СД?
28. Какие формы вознаграждения членов СД применяются в зарубежных и российских компаниях? Какие из них Вы считаете наиболее эффективными?
29. Каковы основные цели и задачи комитетов СД?
30. В чем специфика работы СД 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 СД?
39. По каким критериям оценивается эффективность СД?
40. Охарактеризуйте механизм компенсации членов СД 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.

Дополните список задачами, которые совет директоров дополнительно должен решать для снижения рисков корпоративного управления.

4. Проанализируйте основные сферы, в которых СД 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 СД и генерального директора.
7. Проанализируйте основные сферы, в которых СД должен проявлять свою роль общего руководства.
8. Дайте развернутый ответ, должен ли акционер вместе с предложением о выдвижении кандидата в совет директоров представить его письменное согласие?
9. Проанализируйте мировую практику совмещения должностей председателя СД и генерального директора.

### **К разделу 3**

1. Охарактеризуйте систему внешнего регулирования КУ.
2. Перечислите основные ценности и принципы КУ?
3. Почему три раза изменялись принципы КУ ОЭСР?
4. Зачем нужны кодексы КУ?
5. Кем устанавливаются стандарты корпоративного управления?
6. Какими группами участников корпоративного управления наиболее активно инициируется 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 КУ?
13. Что нового внес Кодекс корпоративного поведения?
14. Какие проблемы КУ выявили корпоративные скандалы начала 2000-х годов?
15. В чем отличие аудита КУ от рейтингов КУ? 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 КУ возникают при слияниях и поглощениях? Каковы типы поглощений? Что такое рейдерство? Каковы защитные механизмы от поглощений?
21. Что такое банкротство с точки зрения КУ?

### **Задания**

1. Сравнение содержания разных документов, регламентирующих КУ.
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 КУ?
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 КУ? Какие при этом возникают проблемы?
15. Каковы принципы оценки бизнеса?
16. С какими этическими проблемами сталкивается современное КУ?
17. В чем сущность социального контракта бизнеса и общества?
18. В чем связь КУ и корпоративной социальной ответственности?
19. Что такое устойчивая конкурентоспособность?
20. Повлиял ли глобальный кризис 2008 г. на КУ в мире (России) и как?
21. Повлияла ли пандемия 2019 на КУ и как?
22. Как проблематика ESG влияет на КУ?
23. Перечислите направления совершенствования системы корпоративного управления в целях повышения капитализации компании.
24. В чем заключаются основные преимущества хорошего КУ?

#### **Задания**

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

#### **Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) (текущий контроль успеваемости)**

Результат	Оценка уровня усвоения			
	Неудовлетворительно (уровень не сформирован)	Удовлетворительно (пороговый уровень)	Хорошо (базовый уровень)	Отлично (повышенный уровень)
Знания	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания

Умения	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Успешное и систематическое умение
Навыки	Отсутствие навыков (владений, опыта)	Наличие отдельных навыков (наличие фрагментарного опыта)	В целом, сформированные навыки (владения), но используемые не в активной форме	Сформированные навыки (владения), применяемые при решении задач

### Примерные вопросы для тестов по разделам дисциплины

1. Для кого применяется понятие ограниченной ответственности?
  - А) Для членов Совета директоров
  - Б) Для исполнительных директоров
  - В) Для компании
  - Г) 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.

*Для экзамена в виде теста 30 вопросов формируются по принципам промежуточных тестов по разделам, соответственно, по 7-8 вопросов по каждому разделу. 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 (КУ) от общего менеджмента.
- 4) Основные теории КУ.
- 5) Объективные причины актуализации КУ во второй половине XX века.
- 6) Основные группы участников КУ, их интересы и противоречия.
- 7) Сущность «агентской проблемы».
- 8) Зарубежные модели КУ: общее и различия.
- 9) Эволюция моделей КУ и чем это обусловлено.
- 10) Особенности российской модели КУ.
- 11) Эволюция российской модели корпорации и КУ.
- 12) Принципы и стандарты КУ.
- 13) Российская корпоративное законодательство и его развитие.
- 14) Влияние российского Кодекса корпоративного управления на развитие КУ в России.
- 15) Внутренние механизмы КУ.
- 16) Внешние механизмы КУ.
- 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 СД.
- 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) КУ 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 КУ.
- 37) Система управления рисками в компании.
- 38) Элементы стратегии увеличения стоимости бизнеса.
- 39) Синергия в процессе реструктуризации компании.
- 40) Вопросы КУ 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 КУ и его роль в формировании инвестиционной привлекательности бизнеса.
- 48) Понятие КСО и эволюция КСО в мире.
- 49) Российская специфика ESG.
- 50) КУ в условиях кризисов.

#### **Примерные темы финальных групповых проектов (до 5 человек)**

- 1) Кризисы и проблемы КУ.
- 2) Особенности КУ в мелких и средних компаниях (на примерах).
- 3) Особенности КУ в публичных и непубличных компаниях.
- 4) Особенности КУ в холдинговых компаниях (на примерах).
- 5) КУ в компаниях с государственным участием.
- 6) Роль КУ в приватизационных проектах.
- 7) Направления совершенствования нормативной базы и стандартов КУ.
- 8) Корпоративные конфликты (возникновение, эволюция, разрешение).
- 9) Обеспечение защиты интересов участников корпоративных отношений.
- 10) КУ и повышение инвестиционной привлекательности компании.
- 11) Эволюция КУ в современной России.
- 12) Эволюция КСО и ESG в России.
- 13) Как минимизировать риски КУ.
- 14) Независимые директора в частных и государственных компаниях.
- 15) Как изменилось раскрытие информации за 10 лет.
- 16) Проблема доверия в КУ.
- 17) Построение эффективной системы КУ в компании (на примере).
- 18) Реструктуризация компании и проблемы КУ (на примере).
- 19) Анализ работы Советов директоров в российских компаниях (на примерах).
- 20) Повышение инвестиционной привлекательности компании (на примере).

## 8. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации	Баллы
Работа на занятиях (дискуссии/ практические упражнения/ практические ситуации/ кейсы)	50
Индивидуальные задания (тест / эссе в форме рефлексии)	30
Творческое групповое задание в малых группах	20
Групповой проект	40
Промежуточная аттестация (экзамен)	60

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	$\geq 170$	$< 200$
<i>Хорошо</i>	$\geq 130$	$< 170$
<i>Удовлетворительно</i>	$\geq 80$	$< 130$
<i>Неудовлетворительно</i>	0	$< 80$

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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.