

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

**Кафедра корпоративных финансов и корпоративного управления
Факультет экономики и бизнеса**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: 9zOlxxn1JtFb7EV0SMRnitr8fAxfMHNv
Дата: 19.02.2026 г.

И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава

Корпоративное управление

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.01 - Экономика,

Образовательная программа «Корпоративные финансы»

Профиль:

«Корпоративные финансы и бизнес-оценка»

Рекомендовано

Факультет экономики и бизнеса

(протокол № 1 от 21.10.2025 г.)

Одобрено

Кафедра корпоративных финансов и корпоративного управления

(протокол № 17 от 25.09.2025 г.)

© Москва 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1.	Содержание дисциплины	9
5.2.	Учебно-тематический план	16
5.3.	Содержание семинаров	17
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	22
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	22
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	24
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	26
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	39
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	40
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	42
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	43

1. Наименование дисциплины

«Корпоративное управление».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-6	Способность предлагать решения профессиональных задач в меняющихся финансово-экономических условиях	Понимает содержание и логику проведения анализа деятельности экономического субъекта, приемы обоснования оперативных, тактических и стратегических управленческих решений	знать: основные способы оценки интересов стейкхолдеров; критерии определения ключевых стейкхолдеров; знать процедуры и методы контроля реализации управленческих решений с позиций их социальной значимости; особенности становления корпоративного управления в переходный период; специфику деятельности корпораций как открытой системы; тенденции развития корпоративного управления в России; понятийный аппарат в области принятия управленческих решений в корпорациях, навыки работы с информационно-правовыми базами данных, поиска, обработки и анализа информации для реализации управленческих решений с позиции обеспечения сбалансированного учета предложений и интересов заинтересованных сторон; методы оценки эффективности и устойчивости корпорации уметь: учитывать интересы стейкхолдеров при принятии решений; управлять конфликтными ситуациями в процессе разработки и принятия управленческого решения; оценивать эффективность принятых решений в корпорации с позиции реализации запросов заинтересованных сторон;

			анализировать и выявлять специфику корпоративного управления в России; анализировать информационные источники по актуальным проблемам корпоративного управления; применять понятийно-категориальный аппарат в процессе разработки и принятия управленческих решений, правильно прогнозировать возможное развитие проблемной ситуации; использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии стратегических, тактических и оперативных решений в управлении корпорацией; оценивать показатели эффективности и устойчивости корпорации
		Предлагает варианты решения профессиональных задач в условиях неопределенности	знать: основные способы оценки интересов стейкхолдеров; критерии определения ключевых стейкхолдеров; процедуры и методы контроля реализации управленческих решений с позиций их социальной значимости, особенности составления годового отчета отечественных компаний; особенности составления нефинансового отчета компаний с учетом требований международных стандартов; виды рейтинговых оценок в области корпоративного управления; виды рисков корпоративного управления; основные способы оценки интересов стейкхолдеров; критерии определения ключевых стейкхолдеров; инструменты позиционирования стейкхолдеров; инструменты оценки уровня удовлетворенности, лояльности стейкхолдеров; методы оценки эффективности и устойчивости корпорации; основные компоненты оценки уровня корпоративного управления; современные тенденции, лучшие практики в

			области корпоративного управления. уметь: учитывать интересы стейкхолдеров при принятии решений; управлять конфликтными ситуациями в процессе разработки, принятия управленческого решения; оценивать эффективность принятых решений в корпорации с позиции реализации запросов заинтересованных сторон, анализировать годовой отчет компании; анализировать нефинансовый отчет компании; анализировать рейтинговые оценки в области корпоративного управления; анализировать риски в области корпоративного управления; оценивать интересы стейкхолдеров; применять инструменты позиционирования стейкхолдеров; оценивать уровень удовлетворенности, лояльности стейкхолдеров; оценивать эффективность и устойчивости корпорации; оценивать уровень корпоративного управления; применять лучшие практики в области корпоративного управления в конкретной организации
ПКП-3	способность осуществлять планирование и реализацию мероприятий по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности организации и повышению стоимости бизнеса в условиях цифровизации экономики	Осуществляет планирование и реализацию мероприятий по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности организации в целях обеспечения роста стоимости бизнеса.	знать: принципы и сущность корпоративного управления, в т.ч. в компаниях с государственным участием; особенности национальной и зарубежных моделей корпоративного управления; механизм реализации принципов корпоративного управления; особенности деятельности топ-менеджмента и совета директоров; структуру органов управления корпорации; основные взаимосвязи между органами управления; специфику взаимодействия акционеров, совета директоров и топ-менеджмента; компетенции органов управления корпорации; основные формы отчетности и контроля в системе

			корпоративного управления. уметь: использовать принципы корпоративного управления в защите прав акционеров, в т.ч. в компаниях с государственным участием; анализировать специфику зарубежных моделей корпоративного управления и возможностей использования элементов моделей в отечественной практике; анализировать уровень инвестиционной привлекательности и транспарентности компаний; формировать структуру корпоративного управления; определять функции органов управления в конкретной организации; формировать надлежащую структуру отчетности и контроля в корпорации; формировать структуру корпоративного управления; определять функции органов управления в конкретной организации; формировать надлежащую структуру отчетности и контроля в корпорации.
		Учитывает экономические риски при разработке реализации указанных мероприятий, в том числе, связанные с цифровизацией экономики	знать: Права акционеров, теорию агентских издержек, виды конфликтов в системе корпоративного управления; особенности деятельности совета директоров в минимизации корпоративных конфликтов; способы и механизмы управления конфликтами в корпорации; особенности составления годового отчета отечественных компаний; особенности составления нефинансового отчета компаний с учетом требований международных стандартов; виды рейтинговых оценок в области корпоративного управления; виды рисков корпоративного управления; методы управления бизнес-процессами; основные методики определения размера дивидендов; правила формирования дивидендной

			политики; понятие «риск»; виды рисков в системе корпоративного управления; способы оценки рисков; принципы формирования устойчивой системы управления рисками в корпорации в цифровой экономике. уметь: Выявлять конфликты в системе корпоративного управления; управлять конфликтными ситуациями в процессе взаимодействия между органами управления; анализировать годовой отчет компании; анализировать нефинансовый отчет компании; анализировать рейтинговые оценки в области корпоративного управления; анализировать риски в области корпоративного управления; определять размер дивидендов; формировать дивидендную политику; определять, оценивать и ранжировать риски в системе корпоративного управления; обеспечивать формирование устойчивой системы управления рисками в корпорации в цифровой экономике.
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративное управление» относится к «Модулю "Управление устойчивым развитием корпорации"».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа- Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Корпоративные структуры в российской экономике: механизм формирования и функционирования

Необходимость становления рыночной экономики как условие институциональных перемен в России. Стадии развития рыночной экономики. Первоначальное накопление капитала и его особенности в российской экономике.

Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства. Особенности и признаки корпоративных структур. Различия в подходе к характеристике корпораций в англосаксонской, континентальной, японской системах корпоративного права. Организационно-правовые признаки современной корпорации. Разделение корпораций по характеру деятельности.

Сферы деятельности производственных корпораций.

Организационная схема образования корпоративной структуры, используемая в крупном производстве. Основные принципы функционирования корпорации. Особенности внутренней и внешней среды корпорации, проблемы их взаимодействия. Особенности акционирования в России. Различные уровни сложности корпоративных структур и принятия хозяйственных решений. Формирование единого корпоративного экономического пространства. Система критериев эффективности корпоративной структуры и достижение интегральной эффективности. Экономический потенциал корпоративного объединения.

Классификационные признаки корпораций, их особенности в российской экономике. Стратегические цели и преимущества создания интегрированных корпоративных структур. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.

Этапы становления и развития российских интегрированных структур, их последующая трансформация. Отличительные признаки финансово-промышленных корпоративных структур. Холдинги в экономике России.

Тема 2. Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления

Слияния (поглощения): сущность, типы и основные мотивы. Слияния (поглощения) и возможности внешнего экономического роста. Мировые волны слияний и поглощений. Мировой опыт слияний и поглощений и его использование в российской экономике.

Анализ состояния и организации сделок слияний (поглощений) в российской экономике. Применяемые модели и типы слияний в условиях развивающегося российского рынка. Основные характеристики современных российских слияний (поглощений). Причины распространения враждебных поглощений.

Особенности планирования и выработки стратегии слияний (поглощений) как элемент стратегии повышения стоимости компании. Организация, критерии и принципы эффективных слияний (поглощений). Проблемы отторжения отдельных частей интегрированного корпоративного образования: цель и организация процесса. Успешные и неуспешные сделки по слияниям (поглощениям). Проблемы интеграции.

Роль человеческого фактора в слияниях (поглощениях). Определение состава команды слияния (поглощения). Выявление «культурных» проблем. Кадровая политика в условиях слияний (поглощений).

Отношение властных структур к слияниям (поглощениям). Слияния и антимонопольное законодательство. Особенности государственного регулирования слияний (поглощений) в России.

Тема 3. Оценка эффективности рисков создания корпораций

Выбор организационных форм образования крупного производства. Фундаментальные правила образования интегрированной корпоративной структуры. Принципы слияния, выбор и проектирование рациональной модели корпоративного образования. Способы достижения контроля над деятельностью приобретаемого предприятия.

Взаимосвязь риска и доходности в процессе образования и функционирования корпорации. Классификация рисков, возможности их уменьшения и предотвращения. Необходимость создания эффективной системы управления рисками.

Оценка корпоративного капитала при слиянии (поглощении) предприятий, возникновении новой хозяйственной структуры. Принципы оценки эффективности объединения. Основные цели оценки: определение стоимости капитала корпоративной структуры и сопоставление выигрышей и издержек объединения капиталов.

Тема 4. Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав собственности

Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. Основные субъекты корпоративного управления. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой. Нефинансовые инвесторы корпорации. Стейкхолдеры: место и роль в системе корпоративного управления. Основные теории корпоративного управления: теория заинтересованных сторон; теория агентских отношений; теория фирмы.

Собственность как объект корпоративного управления.

Роль корпоративного управления в защите прав акционеров. Необходимость создания эффективного механизма корпоративного управления. Роль государственного регулирования в обеспечении защиты прав собственников.

Понятие корпоративного контроля: учет и обеспечение сбалансированности корпоративных интересов. Формы корпоративного контроля. Механизм формирования корпоративного контроля, его особенности в России.

Тема 5. Модели корпоративного управления: зарубежный и российский опыт

Система корпоративного управления и модель управления акционерным капиталом. Эволюция корпоративного управления.

Модели корпоративного управления: американская, японская, западноевропейская (германская). Их достоинства и недостатки. Различия в развитии корпоративного управления в Западной и Восточной Европе.

Необходимость соответствия системы корпоративного управления уровню развития экономики и культуры стран.

Анализ состояния организации корпоративного управления в российской практике. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.

Тема 6. Механизм реализации принципов корпоративного управления

Стратегическая ориентация и принципы корпоративного управления. Потенциал системы корпоративного управления. Основные механизмы корпоративного управления. Принципы распространения корпоративного управления, их конфликт с целями предпринимательской деятельности.

Финансовые и нефинансовые аспекты корпоративного управления. Подотчетность инвестору, принцип доминирования акционера. Развитие отношений со всеми заинтересованными лицами, соблюдение их прав.

Инвестиционная привлекательность корпорации и ее обеспечение в системе корпоративного управления. Корпоративное управление и стоимость корпорации

Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности предприятий.

Оценки благоприятности внешней среды для деятельности корпорации.

Особенности управления в акционерном обществе. Высший орган управления акционерным обществом, его функции. Основные компетенции общего собрания акционеров, преимущества и недостатки коллегиального руководящего органа.

Корпоративное законодательство в России: ГК РФ, Федеральный закон «Об акционерных обществах», Кодекс корпоративного поведения и другие нормативно-правовые документы.

Тема 7. Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью

Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре. Взаимодействие менеджмента и совета директоров в корпоративной структуре. Преимущества и недостатки коллегиального руководящего органа. Зарубежная и российская практика деятельности совета директоров. Требования к избранию в совет директоров. Особенности кумулятивного голосования.

Категория членов совета директоров. Председатель совета директоров: роль, функции. Исполнительные и неисполнительные директора.

Понятие «независимый директор». Соблюдение на практике независимости членов совета директоров от менеджмента. Подбор и критерии независимости членов совета директоров.

Обязанности и права членов совета директоров. Порядок созыва и проведение заседания совета директоров. Задачи совета директоров: опекунские, стратегические, надзор, развитие и подготовка менеджеров. Роль совета директоров в управлении собственностью. Оценка работы совета директоров как в целом, так и отдельных членов совета директоров. Корпоративное законодательство России о деятельности совета директоров.

Формирование и организация работы комитетов совета директоров. Основание принципы организации работы комитетов в составе совета директоров. Виды комитетов, их задачи и компетенции.

Компетенции совета директоров. Финансовая ответственность компании работе совета директоров. Эффективное сотрудничество совета директоров и внешнего аудитора. Роль совета директоров в формировании и реализации корпоративной стратегии. Задачи совета директоров и управление рисками. Роль совета директоров в противодействии коррупции. Совет директоров и реорганизация корпорации.

Тема 8. Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления

Высшее исполнительное руководство корпорации (топ-менеджмент): понятие, функции и предназначение. Основные аспекты корпоративных отношений. Внутрикorporативные отношения высшего руководства и служащих (работников) корпорации. Социальное партнерство. Роль профсоюзов в развитии корпоративных норм поведения персонала и регулировании трудовых аспектов деятельности. Построение отношений руководства корпорации и работников.

Принцип разделения собственности и управления. Высшее исполнительное руководство и принципы корпоративного управления. Трудности организации контроля за действиями менеджмента.

Проблемы взаимоотношения руководства корпорации с акционерами (собственниками). Методы управленческого поведения: модель управленческой выгоды, модель управленческой благоразумности, агентские и сигнальные модели, модели информации, понятие агентских издержек. Модели корпоративного контроля, их влияние на эффективность хозяйственной деятельности. Особенности российской модели корпоративного контроля.

Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров. Основные направления нарушения прав акционеров (размывание акций, использование преимущественного положения основного акционера, сомнительные правовые решения и т.д.). Нормализация корпоративного управления и внедрение добросовестной практики акционирования капитала как условия защиты прав акционеров.

Противоречия соблюдения принципов корпоративного управления и целей предпринимательства. Контроль за эффективностью деятельности высшего управленческого состава в системе корпоративного управления. Процедура оценки деятельности топ-менеджмента.

Тема 9. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием

Результаты массовой приватизации и структура собственности российских предприятий. Анализ экономических последствий утверждения прав частной собственности в России. Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления.

Необходимость и возможные формы участия государства в создании корпоративных структур. Государственные и муниципальные унитарные предприятия. Акционерные общества с государственным участием. Государственные корпорации. Доверительное управление как инструмент управления государственной собственностью.

Особенности корпоративного управления в компаниях государственным участием. Роль совета директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) — государства. Проблемы сбалансированности интересов государства, частных интересов и менеджмента корпорации. Институт представителей государства. Принципы этичного поведения менеджеров в компаниях с государственным участием.

Профилактика предотвращения вывода активов из государственных и муниципальных образований. Повышение ответственности менеджмента за эффективное управление государственной и муниципальной собственностью.

Совершенствование модели корпоративного управления на предприятиях с государственным участием. Роль независимых факторов в компаниях с государственным участием.

Тема 10. Взаимодействие корпораций с внешней средой. Проблемы конфликтов общества и корпораций

Понятие внешней среды. Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой. Роль внешней среды в развитии корпоративных образований. Экономическая эффективность и воздействие внешних условий. Мероприятия направленные на борьбу с негативными внешними условиями. Принципы построения отношений корпорации с общественностью.

Особенности регулирования общественной полезности корпораций.

Ограничение рыночной мощи и недобросовестной конкуренции.

Антимонопольное законодательство, осуществление контроля за его выполнением. Проблемы регулирования объединительных процессов в российской экономике. Взаимодействие корпораций и властных структур в поиске эффективных методов формирования и регулирования хозяйственной деятельности. Регулирования

деятельности естественных монополий. Проблемы равномерного распределения экономической власти и развития корпоративного сектора.

Зарубежная практика правительственного вмешательства в деятельность корпораций. Поведение регулирующих органов: теория захвата и теория распределения выгоды и ущерба. Тенденции дерегулирования и приватизации.

Экономическая роль государства. Проблемы правительственного вмешательства в деятельность российских корпораций. Конфликты общества и корпорации. Тенденция развития личных связей, лоббизм, коррупция. Лоббизм как объект корпоративного управления. Коррупция как элемент реальной действительности. Комплаенс в системе корпоративного управления. Законодательная поддержка принципов корпоративного управления.

Социальная роль бизнеса: сущность и способы выражения. Мотивы участия корпораций в социальных проектах. Социальная активность бизнеса в развитых странах. Причины заинтересованности российских компаний в корпоративной благотворительности. Изменения и пути преодоления препятствий в создании взаимовыгодных отношений между бизнесом и обществом. Новые социально-управленческие технологии.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Корпоративные структуры в российской экономике: механизм формирования и функционирования	12	3	1	2	9
2	Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления	11	3	1	2	8
3	Оценка эффективности рисков создания корпораций	11	4	2	2	7
4	Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав собственности	12	4	2	2	8
5	Модели корпоративного управления: зарубежный и российский опыт	11	4	2	2	7
6	Механизм реализации принципов корпоративного управления	11	4	2	2	7
7	Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью	11	4	2	2	7
8	Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления	10	3	2	1	7
9	Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием	10	3	1	2	7
10	Взаимодействие корпораций с внешней средой. Проблемы конфликтов общества и корпораций	9	2	1	1	7
	Итого	108	34	16	18	74

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Корпоративные структуры в российской экономике: механизм формирования и функционирования	1. Необходимость становления и стадии развития рыночной экономики в России. 2. Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку. 3. Создание современных форм хозяйствования и проблемы корпоративного строительства в российской экономике. 4. Роль крупных компаний в экономике. Уровень концентрации капитала и особенности его определения в рыночной экономике. 5. Механизм формирования ФПГ. 6. Особенности становления отечественных корпоративных структур (практические примеры). 7. Основные проблемы переходного периода в экономике России.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления	Сущность, типы, мотивы и факторы, определяющие решения о слиянии (поглощении). Мировой опыт слияний (поглощений) и его использование в российской экономике. Анализ состояния и организации сделок слияний (поглощений) в российской экономике. Особенности планирования и выработки стратегии слияния (поглощений). Государственное регулирование сделок по слияниям (поглощениям) в России. Методы защиты от враждебных поглощений.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Оценка эффективности рисков создания корпораций	Принципы слияния, выбор и проектирование рациональной модели корпоративной структуры. Способы достижения контроля над деятельностью приобретаемого предприятия. Взаимосвязь риска и доходности в процессе образования и	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение

	функционирования корпорации. Классификация рисков. Оценка корпоративного капитала при слиянии (поглощении) компаний. Сопоставление выигрышей и издержек объединения капиталов (решение задач).	итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав собственности	1. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. 2. Собственность как объект корпоративного управления. 3. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров (собственников). 4. Корпоративный контроль: формы и механизм формирования. Особенности корпоративного контроля в России.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Модели корпоративного управления: зарубежный и российский опыт	1. Система корпоративного управления и ее эволюция. 2. Модели корпоративного управления в развитых странах: их достоинства и недостатки. 3. Американская модель корпоративного управления. 4. Континентальная модель корпоративного управления. 5. Японская модель корпоративного управления. 6. Анализ состояния организации корпоративного управления в российской практике. Особенности российской модели корпоративного управления	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной

		работы (соответствуют вопросам занятия).
Механизм реализации принципов корпоративного управления	1. Принципы корпоративного управления. 2. Основные механизмы и границы распространения корпоративного управления. 3. Инвестиционная привлекательность корпорации и ее обеспечение в системе корпоративного управления. 4. Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности предприятий.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью	1. Роль совета директоров в управлении корпорацией. 2. Особенности взаимодействия менеджмента и совета директоров: российский и зарубежный опыт. 3. Соблюдение на практике независимости членов совета директоров, их обязанности и права. 4. Особенности вознаграждения совета директоров в отечественной и зарубежной практике. 5. Корпоративное законодательство России о деятельности совета директоров.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления	1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции и предназначение. 2. Принцип разделения собственности и управления. 3. Проблемы взаимоотношения руководства корпорации и акционеров. 4. Нормализация корпоративного управления и внедрение добросовестной практики	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических

	акционирования капитала как условие защиты прав акционеров. 5. Контроль за эффективностью деятельности топ-менеджмента в системе корпоративного управления.	примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием	1. Результаты массовой приватизации и структура собственности российских компаний. 2. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием. 3. Специфика функционирования государственных корпораций в отечественной экономике. 4. Пути повышения инвестиционной привлекательности компаний с государственным участием.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют вопросам занятия).
Взаимодействие корпораций с внешней средой. Проблемы конфликтов общества и корпораций	Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой. Особенности взаимодействия корпораций и властных структур. Проблемы равномерного распределения экономической власти и развития корпоративного сектора. Зарубежная практика правительственного вмешательства в деятельность корпораций. Конфликты общества и корпораций. Тенденция развития личных связей, лоббизма, коррупции. Экономическая роль государства. Проблемы правительственного вмешательства в деятельность российских корпораций.	Обсуждение вопросов семинарского занятия, дискуссия по наиболее актуальным темам семинара, подведение итогов. Рассмотрение практических примеров по теме занятия (кейс). Обсуждение полученных результатов, подведение итогов. Обсуждение вопросов для самостоятельной работы (соответствуют

		вопросам занятия).
--	--	--------------------

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Корпоративные структуры в российской экономике: механизм формирования и функционирования	Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства. Особенности и признаки корпоративных структур. Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур. Завершение становления и развития российских интегрированных корпоративных структур, их последующая трансформация. Необходимость становления и стадии развития рыночной экономики в России.	Проведение устного опроса студентов, обсуждение сообщений и выступлений, дискуссия по наиболее актуальным и спорным вопросам
Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления	Особенности планирования и выработки стратегии слияния (поглощений). Мировые волны слияний и поглощений. Отечественный рынок слияний и поглощений. Методы защиты от враждебных поглощений.	Проведение устного опроса студентов, обсуждение сообщений и выступлений, дискуссия по наиболее актуальным и спорным вопросам
Оценка эффективности рисков создания корпораций	Оценка корпоративного капитала при слиянии (поглощении) компаний. Сопоставление выигрышей и издержек объединения капиталов	Проведение устного опроса студентов, обсуждение сообщений и выступлений, дискуссия по наиболее актуальным и спорным вопросам
Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав собственности	Роль корпоративного управления в управлении компанией. Стейкхолдеры в системе корпоративного управления. Основные теории корпоративного управления	Проведение устного опроса студентов, обсуждение сообщений и выступлений, дискуссия по наиболее актуальным и спорным вопросам
Модели корпоративного	Характеристика американской, германской, японской моделей корпоративного управления с	Дискуссия и выступление

управления: зарубежный и российский опыт	примерами функционирования компаний.	студентов по изученным вопросам.
Механизм реализации принципов корпоративного управления	Роль корпоративного управления в формировании инвестиционной привлекательности компаний.	Дискуссия и выступление студентов по изученным вопросам.
Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью	Роль совета директоров в деятельности компании. Необходимость проведения оценки эффективности деятельности совета директоров. Методы оценки эффективности деятельности совета директоров.	Устный опрос по теме занятия, дискуссия по наиболее актуальным вопросам
Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления	Роль правления в деятельности компании. Необходимость проведения оценки эффективности деятельности топ-менеджмента. Методы оценки эффективности деятельности топ- менеджмента.	Выступления студентов и дискуссия по обозначенным вопросам
Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием	Специфика деятельности компаний с государственным участием в России. Совет директоров в компаниях с государственным участием. Деятельность государственных корпораций в России.	Выступления студентов и дискуссия по обозначенным вопросам
Взаимодействие корпораций с внешней средой. Проблемы конфликтов общества и корпораций	Анализ зарубежного антимонопольного законодательства (на примере выбранной страны). Роль корпоративной социальной ответственности в деятельности компании. Формирование отчета об устойчивом развитии компании.	Дискуссия и выступление студентов по изученным вопросам.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерное задание **контрольной работы** : оценка корпоративного управления российского публичного акционерного общества по следующим критериям:

- влияние акционеров;
- права акционеров;
- прозрачность, аудит и система управления рисками;
- эффективность работы совета директоров, стратегического процесса, работы высшего исполнительного органа.

Перечень вопросов для подготовки к дискуссиям, проводимых в ходе семинара

1. Структура акционерной собственности компаний с государственным участием на сегодняшний день.
2. Российский рынок слияний и поглощений, анализ крупнейших сделок, основные тенденции, отраслевая специфика, основные сделки.
3. Особенности планирования и выработки стратегии слияния (поглощений)
4. Роль человеческого фактора в слияниях (поглощениях). Определение состава команды слияния (поглощения). Выявление «культурных» проблем. Кадровая политика в условиях слияний (поглощений).
5. Методы защиты от враждебных поглощений (российский и зарубежный опыт).
6. Роль кодекса корпоративного управления в формировании положительного имиджа компании, основные положения кодекса.
7. Анализ параграфа «Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав» (часть А и Б) Кодекса Корпоративного управления. Связь с методикой оценки КУ Standard & Poors.
8. Анализ положений кодекса КУ и требования листинга Московской биржи.

9. Выполнение российскими компаниями положений кодекса КУ (анализ Отчета ЦБ).
10. Ключевые особенности моделей корпоративного управления.
11. Основные требования к членам совета директоров в соответствии со стандартом «Профессиональный директор - член коллегиального органа управления и контроля (совета директоров, наблюдательного совета, ревизионной комиссии) коммерческой организации».
12. Практика вознаграждения советов директоров и исполнительного руководства в публичных российских компаниях.
13. Методы оценки деятельности совета директоров и топ-менеджмента в отечественных компаниях.
14. Роль женщин в советах директоров и в руководстве компаний (зарубежная и российская практика).
15. Так ли независим «независимый член совета директоров»?
16. Старший независимый директор: зарубежный и российский опыт.
17. Корпоративные конфликты в системе корпоративного управления.
18. Особенности корпоративного управления в компаниях с государственным участием
19. Особенности корпоративного управления в непубличных компаниях
20. Корпоративная отчетность российских компаний.
21. Особенности организации внутреннего аудита в российских компаниях.

Дополнительная информация

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.*

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

ПКН-6 Способность предлагать решения профессиональных задач в меняющихся финансово-экономических условиях

1) Понимает содержание и логику проведения анализа деятельности экономического субъекта, приемы обоснования оперативных, тактических и стратегических управленческих решений

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные способы оценки интересов стейкхолдеров; критерии определения ключевых стейкхолдеров; знать процедуры и методы контроля реализации управленческих решений с позиций их социальной значимости; особенности становления корпоративного управления в переходный период; специфику деятельности корпораций как открытой системы; тенденции развития корпоративного управления в России; понятийный аппарат в области принятия управленческих решений в корпорациях, навыки работы с информационно-правовыми базами данных, поиска, обработки и анализа информации для реализации управленческих решений с позиции обеспечения сбалансированного учета предложений и интересов заинтересованных сторон; методы оценки эффективности и устойчивости корпорации

Уметь: учитывать интересы стейкхолдеров при принятии решений; управлять конфликтными ситуациями в процессе разработки и принятия управленческого решения; оценивать эффективность принятых решений в корпорации с позиции реализации запросов заинтересованных сторон; анализировать и выявлять специфику корпоративного управления в России; анализировать информационные источники по актуальным проблемам корпоративного управления; применять понятийно- категориальный аппарат в процессе разработки и принятия управленческих решений, правильно прогнозировать возможное развитие проблемной ситуации; использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии стратегических, тактических и оперативных решений в управлении корпорацией; оценивать показатели эффективности и устойчивости корпорации

Типовые контрольные задания

Задание 1. Оценить на примере российского публичного акционерного общества, насколько эффективно компания организует взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами.

Задание 2. Руководство крупной финансово- промышленной группы решает строить или не строить завод по производству мебели для увеличения производственной мощности, измеряемой в тыс. руб. Возможные варианты стратегии представлены в таблице. Вероятность состояния рынка: благоприятный рынок (20), средний рынок (50), неблагоприятный рынок (30). Выберите решение наилучшей стратегии развития, выбор обоснуйте. Исходные данные для решения задачи

Стратегии	Благоприятный рынок, тыс руб	Средний рынок, тыс руб	Неблагоприятный рынок, тыс руб
Строить большой завод	400000	250000	160000
Строить малый завод	320000	270000	135000
Организовать цех в арендованном помещении	270000	200000	95000
Вероятность, %	А	Б	В

Задание 3. Проведите сравнительный анализ состава, структуры, полномочий и организации работы высших коллегиальных исполнительных органов российских компаний .

Задание 4. Проведите сравнительный анализ состава, структуры, полномочий и организации советов директоров российских компаний.

2) Предлагает варианты решения профессиональных задач в условиях неопределенности

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: основные способы оценки интересов стейкхолдеров; критерии определения ключевых стейкхолдеров; процедуры и методы контроля реализации управленческих решений с позиций их социальной значимости, особенности составления годового отчета отечественных компаний; особенности составления нефинансового отчета компаний с учетом требований международных стандартов; виды рейтинговых оценок в области корпоративного управления; виды рисков корпоративного управления; основные способы оценки интересов стейкхолдеров; критерии определения ключевых стейкхолдеров; инструменты позиционирования стейкхолдеров; инструменты оценки уровня удовлетворенности, лояльности стейкхолдеров; методы оценки эффективности и устойчивости корпорации; основные компоненты оценки уровня

корпоративного управления; современные тенденции, лучшие практики в области корпоративного управления.

Уметь: учитывать интересы стейкхолдеров при принятии решений; управлять конфликтными ситуациями в процессе разработки, принятия управленческого решения; оценивать эффективность принятых решений в корпорации с позиции реализации запросов заинтересованных сторон, анализировать годовой отчет компании; анализировать нефинансовый отчет компании; анализировать рейтинговые оценки в области корпоративного управления; анализировать риски в области корпоративного управления; оценивать интересы стейкхолдеров; применять инструменты позиционирования стейкхолдеров; оценивать уровень удовлетворенности, лояльности стейкхолдеров; оценивать эффективность и устойчивости корпорации; оценивать уровень корпоративного управления; применять лучшие практики в области корпоративного управления в конкретной организации

Типовые контрольные задания

Задание 1. Выявить стейкхолдеров компании (на примере российского публичного акционерного общества), провести их ранжирование.

Задание 2. Разработать рекомендации по совершенствованию организации работы со стейкхолдерами в российском публичном акционерном обществе

Задание 3. Провести оценку качества документа «Положение о разрешении корпоративных конфликтов»

ПКП-3 способность осуществлять планирование и реализацию мероприятий по совершенствованию финансово-хозяйственной деятельности организации и повышению стоимости бизнеса в условиях цифровизации экономики

1) Осуществляет планирование и реализацию мероприятий по совершенствованию финансово- хозяйственной деятельности организации в целях обеспечения роста стоимости бизнеса.

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: принципы и сущность корпоративного управления, в т.ч. в компаниях с государственным участием; особенности национальной и зарубежных моделей корпоративного управления; механизм реализации принципов корпоративного управления; особенности деятельности топ- менеджмента и совета директоров; структуру органов управления корпорации; основные взаимосвязи между органами управления; специфику взаимодействия акционеров, совета директоров и топ-менеджмента; компетенции органов управления корпорации; основные формы отчетности и контроля в системе корпоративного управления.

Уметь: использовать принципы корпоративного управления в защите прав акционеров, в т.ч. в компаниях с государственным участием; анализировать специфику зарубежных моделей корпоративного управления и возможностей использования элементов моделей в отечественной практике; анализировать уровень инвестиционной привлекательности и прозрачности компаний; формировать структуру корпоративного управления; определять функции органов управления в конкретной организации; формировать надлежащую структуру отчетности и контроля в корпорации; формировать структуру корпоративного управления; определять функции органов управления в конкретной организации; формировать надлежащую структуру отчетности и контроля в корпорации.

Типовые контрольные задания

Задание 1. Провести оценку инвестиционной привлекательности компании и разработать рекомендации по ее повышению.

Задание 2. Разработать рекомендации по совершенствованию составления и раскрытия финансовой и нефинансовой отчетности в российской компании

Задание 3. Провести анализ дивидендной политики и истории выплаты дивидендов российского ПАО

Задание 4. Руководитель департамента корпоративного управления АО «Россельхозбанк» организует обсуждение вопроса низких показателей информационной прозрачности компании методом «5 Почему?». Общий средний балл компании 0,68 по состоянию на 01.01.2025 (https://www.raexpert.ru/researches/sus_dev/esg_transparency_2024/). Самое низкое значение банк получил по индексу «Е» - 0,5. После обсуждения в группе, выберите основные причины низкой оценки и предложите решение данной проблемы.

2) Учитывает экономические риски при разработке и реализации указанных мероприятий, в том числе, связанные с цифровизацией экономики

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: Права акционеров, теорию агентских издержек, виды конфликтов в системе корпоративного управления; особенности деятельности совета директоров в минимизации корпоративных конфликтов; способы и механизмы управления конфликтами в корпорации; особенности составления годового отчета отечественных компаний; особенности составления нефинансового отчета компаний с учетом требований международных стандартов; виды рейтинговых оценок в области корпоративного управления; виды рисков корпоративного управления; методы управления бизнес-процессами; основные методики определения размера дивидендов; правила формирования дивидендной политики; понятие «риск»; виды рисков в

системе корпоративного управления; способы оценки рисков; принципы формирования устойчивой системы управления рисками в корпорации в цифровой экономике.

Уметь: Выявлять конфликты в системе корпоративного управления; управлять конфликтными ситуациями в процессе взаимодействия между органами управления; анализировать годовой отчет компании; анализировать нефинансовый отчет компании; анализировать рейтинговые оценки в области корпоративного управления; анализировать риски в области корпоративного управления; определять размер дивидендов; формировать дивидендную политику; определять, оценивать и ранжировать риски в системе корпоративного управления; обеспечивать формирование устойчивой системы управления рисками в корпорации в цифровой экономике.

Типовые контрольные задания

Задание 1. Руководство компании Y принимает решение об инвестициях в размере 200 000 млн руб. в акции одной из двух компаний: А или В. Акции компании А являются рискованными, но могут принести 50% прибыли от суммы инвестиции на протяжении следующего года. Если условия развития экономики будут неблагоприятны, сумма инвестиции может обесцениться на 20%. Компания обеспечивает безопасность инвестиций с 15% прибыли в условиях повышения котировок и только 7% - в условиях понижения котировок. Аналитики с вероятностью 60% прогнозируют повышение котировок и с вероятностью 30% - понижение котировок. Обоснуйте решение о выборе объекта инвестирования: в какую компанию следует вложить деньги?

Задание 2. Провести анализ системы управления рисками в российском ПАО, оценить ее эффективность.

Задание 3. На основе анализа отчета «Национальный индекс корпоративного управления» (самый новый отчет <http://cgindex.ru/>)

выявите основные тенденции в области корпоративного управления в российских компаниях в следующих областях:

- структура, состав, работа, вознаграждение совета директоров;
- соблюдение принципов кодекса корпоративного управления.

Примеры практико-ориентированных заданий

Перед Вами стоит задача провести оценку качества корпоративного управления компании. Какие критерии оценки будете использовать? Ответ обоснуйте.

Разбор кейса. «Развитие металлургического холдинга»

Крупнейший комбинат черной металлургии России расположен на Южном Урале. Построенный в годы первых пятилеток СССР, он до сих пор сохраняет ведущее

значение в экономике страны. Первоначальная мощность комбината была рассчитана в 2,5 млн т готовой продукции, но в годы войны (1941–1945 гг.) была значительно увеличена и к середине 60-х гг. прошлого века превысила 16 млн т. Это привело к быстрому истощению запасов руды, и к концу XX в. комбинат обеспечивал собственным сырьем менее 20% от потребности. Основным поставщиком сырья стал ССГОК, первоначально созданный как цех металлургического комбината, но расположенный в Казахстане. В годы плановой экономики дефицит сырья не создавал больших проблем в деятельности организации. К началу перехода экономики страны к рыночным условиям хозяйствования комбинат представлял собой самодостаточную систему, имея полный профиль (т.е. выпускал практически все виды рядового металлопроката), обеспечивая себя и город сельскохозяйственными продуктами, электроэнергией, теплом, обще-ственным транспортом (городские трамваи входили в цех железнодоро-жного транспорта комбината).

Все изменилось в начале 1990-х гг., когда исчезли централизован-ные системы поставок сырья и сбыта продукции, обострились проблемы с непрофильными активами, при наличии которых западные банки отказывались давать кредиты, а старая система хозяйствования превра-тилась в главный тормоз развития компании. Пройдя через труднейшие 90-е гг. прошлого столетия, компания встретила XXI в.в хорошем финансово-экономическом положении. В связи с отсутствием плате-жеспособного спроса на внутреннем рынке компания переключилась на экспорт продукции. Исключительно благоприятная конъюнктура на международном рынке и поддержка государства позволили достичь очень высоких экономических показателей и на протяжении ряда лет зарабатывать большую прибыль.

Серьезную конкуренцию российским металлургам составили китай-ские производители, которые наводнили российский рынок дешевой метизной продукцией, но более высокого качества, чем российская.

Технологии. Наличие большой прибыли позволило провести мас-штабную реконструкцию производства: были построены два новых прокатных стана, два прокатных стана по выпуску метизной продукции, построен ряд других объектов, выпускающих конкурентоспособную продукцию, а также проведены капитальные ремонты основного обо-рудования. Мартеновские печи были заменены на конвертеры. Был построен новый кислородно-конвертерный цех с комплексом последующей переработки металла. Это позволило исключить из технологической цепочки целый ряд процессов переработки стали. Внедрение новых технологий позволило в разы уменьшить вредные выбросы производства и снизить углеродный след. В настоящее время комбинат располагает современным оборудованием и процессами производства широкого ассортимента металлопродукции. Тем не менее в 2020 г. выпуск каждой тонны

стали сопровождаться выбросом в атмосферу 1,8 т углерода. В 2021 г. компания объявила о намерениях заменить несколько доменных печей одной, но большего объема. Доменное производство является основным потребителем угля и кокса. Одновременно в России начаты исследования по безугольным технологиям производства стали — с использованием водорода. Такие технологии нуждаются в создании специального производства по подготовке металлургического сырья и производств водорода, которые потребуют вложений в несколько миллиардов долларов. В 2021 г. ЕС объявил о введении нового налога на продукцию, выпускаемую с применением «грязных технологий», к которым в первую очередь относятся традиционные производства черной металлургии. Реализация нового налога увеличивает издержки российских металлургических компаний более чем на 20%, что делает продукцию неконкурентоспособной.

Организация. Проводя поиск новых форм хозяйствования, в начале 2000-х гг. комбинат создал вертикально интегрированный холдинг, для чего купил местные метизные заводы — крупные переработчики металлопродукции. Также проводились работы по развитию собственной сырьевой базы, которые не увенчались успехом и даже повлекли значительные финансовые потери. В Северо-Западном федеральном округе, с учетом ориентации на развитие автомобилестроительного кластера, был построен завод автокомпонентов, предназначенный для выпуска кузовных деталей автомобилей. Однако автомобильные заводы не проявляют активности в приобретении продукции этого завода. Комбинат широко применяет аутсорсинг, передавая многие процессы в дочерние общества.

Кадры. Развивая технологии и обновляя оборудование, комбинат уделяет большое внимание развитию кадров. Многие годы проводилось обучение и развитие собственного персонала, который выполнял уникальные разработки по развитию информационных технологий, формированию корпоративной структуры, созданию комплексной системы управления рисками и др. Но после завершения новаторских проектов проявилась тенденция оттока кадров. Специалисты среднего звена стали получать приглашения на работу в крупные компании, не связанные напрямую с черной металлургией. Многие топ-менеджеры ушли из организации либо в бизнес, либо в политику. Им на смену пришли молодые руководители с опытом работы в компаниях «большой четверки». Они объявили политику сокращения издержек, в том числе путем значительного сокращения зарплаты.

Культура компании. Характерными чертами комбината являются высокая сплоченность персонала, твердые традиции, понимание роли организации в России и в регионе: налоговые отчисления комбината формируют до 40% бюджета области и до 80% бюджета города; комбинат обеспечивает свыше 80% рабочих мест в городе. Тем не

менее ухудшение демографической ситуации в стране отразилось и на компании. Начались проблемы с обеспечением трудовыми ресурсами.

Еще более осложнилась ситуация в 2022 г. Российские металлурги попали в санкционные списки ЕС, поставки в Европу практически запрещены. Многие страны объявили о введении экологического налога начиная с 2025 г. В Швеции в 2022 г. объявили о создании безугольной технологии металлургического производства — на основе водорода. Однако стоимость получаемой по водородной технологии продукции в 5 раз выше, чем по традиционным технологиям. Ожидается, что затраты будут интенсивно снижаться по мере развития и увеличения производства водорода. Из-за санкций были закрыты несколько автомобильных заводов в Северо-Западном федеральном округе. Правительство России потребовало ограничить рост цен на металлопродукцию на внутреннем рынке.

Задания к кейсу

1. Оцените приоритетные вопросы в деятельности совета директоров по развитию компании.
2. Предложите первоочередные задачи деятельности правления в создавшейся ситуации.
3. Определите приоритетные ESG-цели компании.
4. Определите проекты компании, влияющие на социально ответственное поведение корпорации.

Примеры тестовых заданий

Инструкция : выбрать один или несколько правильных ответов

1. Основные характерные черты экономики России в переходный период:
 - а) спад производства, бюджетный дефицит, инфляция, безработица
 - б) старение производственного потенциала, снижение инвестиций в экономику
 - в) создание крупных корпоративных структур
 - г) высокий уровень инвестиций в экономику
 - д) начало приватизационных процессов в экономике страны

2. Преимущества крупного производства:

- а) наличие огромного собственного капитала и эффективное перекомбинирование ресурсов
- б) рост издержек производства
- в) отсутствие гибкости в научно-технических преобразованиях
- г) эффективное использование квалифицированных кадров
- д) рост стоимости единицы выпускаемой продукции

3. Корпорация – это:

- а) объединение физических лиц
- б) объединение промышленных предприятий
- в) объединение юридических и физических лиц и капиталов для осуществления социально полезной деятельности
- г) создание промышленных предприятий, целью деятельности которых является получение прибыли

4. Ассоциация (союз) – это:

- а) объединение капиталов со строго определенным кругом участников
- б) организованный коллектив, действия которого определяются групповыми интересами
- в) объединение, наделенное статусом юридического лица
- г) финансово- промышленная группа
- д) диверсифицированное образование

5. Коммерческая (предпринимательская корпорация) – это:

- а) объединение физических лиц
- б) объединение, деятельность которого определяется общественно-полезным характером
- в) объединение, деятельность которого определяется извлечением прибыли
- г) неформальное объединение юридических лиц

6. Транснациональные корпорации – это:

- а) корпорации национальные по капиталу, но международные по характеру деятельности
- б) корпорации международные по капиталу и характеру деятельности
- в) корпорации, образованные по межправительственным соглашениям
- г) корпорации национальные по капиталу и характеру деятельности

7. Горизонтально интегрированные группы – это:

- а) объединение предприятий, технологически несвязанных между собой
- б) объединения капиталов предприятий в одной отрасли или по единому технологическому циклу
- в) объединение предприятий, когда продукт одной отрасли является исходным сырьем другой
- г) объединение предприятий, выпускающих разную продукцию
- д) объединение, деятельность которого определяется социально-полезным характером

8. В основе вертикальной интеграции лежит:

- а) технологическая неделимость производственных процессов
- б) распределение рисков по технологически несвязанным производствам
- в) формы и характер потребления производимой продукции
- г) объединение капиталов предприятий в одной отрасли

9. Какие элементы входят в структуру промышленного капитала:

- а) Денежный капитал
- б) Банковский капитал
- в) Страховой капитал
- г) Производительный капитал
- д) Товарный капитал

10. Отражено ли понятие «корпорация» в российском законодательстве (если отражено, то в каком):

- а) ФЗ РФ «Об акционерных обществах»

б) ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»

в) Гражданский Кодекс РФ

г) не отражено

д) Административный Кодекс РФ

11. Источники экономического роста:

а) внешний рост

б) внутренний рост

в) накопления

г) инвестиции

д) займы, кредиты

12. Лицами, заинтересованными в оценке капитал корпорации, являются:

а) налогоплательщики

б) инвесторы

в) Правительство

г) акционеры

д) население

Примерные вопросы для подготовки к зачету

Примерные вопросы к зачету

1. Образование корпоративных структур в процессе акционирования в 90- х гг. XX ст.
2. Характеристика механизма формирования интегрированных корпоративных структур в отечественной экономике.
3. Отечественный и зарубежный рынок слияний (поглощений) компаний в современных условиях: тенденции развития.
4. Корпоративное управление: суть, функции, принципы.

5. Принципы корпоративного управления и их соблюдение отечественными компаниями.
6. Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.
7. Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.
8. Англо-саксонская (американская) модель корпоративного управления.
9. Германская (континентальная) модель корпоративного управления.
10. Японская модель корпоративного управления.
11. Специфика российской модели корпоративного управления.
12. Инвестиционная привлекательность компании и пути ее обеспечения в системе корпоративного управления.
13. Рейтинговые оценки для определения уровня корпоративного управления компании.
14. Корпоративное законодательство в России.
15. Совет директоров: основные функции, структура вознаграждения в отечественных и зарубежных компаниях.
16. Особенности создания и функционирования комитетов совета директоров.
17. Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров.
18. Высшее исполнительное руководство корпорации: основные функции, структура вознаграждения в отечественных и зарубежных компаниях.
19. Специфика взаимоотношений менеджмента и акционеров.
20. Результаты массовой приватизации и структура собственности российских компаний.
21. Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
22. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.
23. Специфика функционирования государственных корпораций в России.
24. Зарубежная практика правительственного вмешательства в деятельность корпораций.
25. Проблемы правительственного вмешательства в российских корпорациях.

26. Необходимость создания положительного имиджа. Репутация компании и стоимость акционерного капитала.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативные правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).
2. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 N 51-ФЗ принят (ГД ФС РФ 21.10.1994).
3. Федеральный закон Российской Федерации «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (принят ГД ФС РФ 24.11.1995).
4. Кодекс корпоративного управления (приложение к письму Центрального Банка РФ от 10.04.2014 № 06-52/2463).
5. Письмо Банка России от 17.02.2016 № ИН–06–52/8 «О раскрытии в годовом отчёте публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

Основная литература:

1. Эскиндаров, М.А. Корпоративное управление: в схемах и таблицах : Учебное пособие / М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава [и др.]; под. ред. М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева Электрон. дан. Москва : КноРус, 2022 305 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/943919> ISBN 978-5-406-09893-6.
6. [БИК ID: RU\bookru\bibl\943919]

Дополнительная литература:

1. Беляева, И.Ю. Теория слияний и поглощений в схемах и таблицах : Учебное пособие / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров, А.Ю. Жданов [и др.]; под. ред. И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров Электрон. дан. Москва : КноРус, 2023 276 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/948682> ISBN 978-5-406-10994-6. [БИК ID: RU\bookru\bibl\948682]
2. Веснин, Владимир Рафаилович Корпоративное управление : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова 1 Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 272 с. (Высшее образование) ВО - Магистратура <https://znanium.ru/catalog/document?id=460034> ISBN 978-5-16-020758-2 ISBN 978-5-16-104490-2 (электр. издание) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2192242]

3. Беляева, И.Ю. Корпоративные стратегии и технологии в цифровой экономике : Монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Б.С. Батаева [и др.]; под. ред. И.Ю. Беляева, О.В. Данилова Электрон. дан. Москва : КноРус, 2021 267 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/942941> ISBN 978-5-406-09031-2. [БИК ID: RU\bookru\bibl\942941]
4. Эскиндаров, М.А. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием. Том 2 : Учебник / М.А. Эскиндаров, М.А. Федотова, С.Ю. Попков [и др.]; под. ред. М.А. Эскиндаров, М.А. Федотова, С.Ю. Попков Электрон. дан. Москва : КноРус, 2021 501 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/936555> ISBN 978-5-406-02699-1. [БИК ID: RU\bookru\bibl\936555]
5. Беляева, И.Ю. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием : Монография / И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава, Б.С. Батаева [и др.]; под. ред. И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава Электрон. дан. Москва : Русайнс, 2021 181 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/940305> ISBN 978-5-4365-7297-0. [БИК ID: RU\bookru\bibl\940305]
6. Беляева, И.Ю. Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов : Монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, О.А. Полищук; под ред. И.Ю. Беляева, О.В. Данилова Электрон. дан. Москва : КноРус, 2021 511 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/939821> ISBN 978-5-406-05633-2. [БИК ID: RU\bookru\bibl\939821]

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
4. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
5. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>
6. 7.Электронные ресурсы БИК:

7. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
8. •Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
9. •Справочная правовая система «Консультант Плюс» <https://www.consultant.ru/>
10. •Справочная правовая система «ГАРАНТ» <https://www.garant.ru/>
11. •CNKI. Academic Reference <https://ar.oversea.cnki.net/>
12. •CNKI. China Academic Journals Full-text Database <https://oversea.cnki.net/kns?dbcode=CFLQ>
13. •Коллекция научных журналов Oxford University Press <https://academic.oup.com/journals/>
14. •Электронные коллекции книг и журналов издательства Springer: <http://link.springer.com/>
15. •База данных научных журналов издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
16. •Цифровой архив научных журналов: <http://arch.neicon.ru/xmlui/>
17. 5.Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК»)
18. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>
19. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru <https://cbonds.ru/>
20. СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
21. www.cbr.ru - Официальный сайт Банка России
22. www.government.ru - Официальный сайт Правительства Российской Федерации
23. www.economy.gov.ru - Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации
24. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
25. Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>
26. <http://www.valuer.ru/> - портал российских оценщиков

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Курс лекций сопровождается наглядной презентацией, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;

теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов в области оценки объектов интеллектуальной собственности и нематериальных активов (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы (отчет об оценке объекта интеллектуальной собственности);
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий и кейсов на применение различных подходов и методов к оценке нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности для различных целей.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению кейсовой ситуации:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп по 6-12 человек;

- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора – подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Microsoft Office (Windows)
2. Kaspersky

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами

обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)

2. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)

3. Библиотека, читальный зал