



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

**Департамент корпоративных финансов
и корпоративного управления**


СОГЛАСОВАНО

Исполнительный директор
СРО «Национальная ассоциация
корпоративных директоров»

 Кузнецов М.Е.
«» 11. 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 М.А. Эскиндаров
21. 11. 2019 г.

Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Усков К.В.

Организация деятельности совета директоров

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры
«Корпоративное управление»

*Рекомендовано Ученым советом Финансово-экономического факультета,
протокол № 40 от 19.11.2019г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
протокол № 29 от 30.10.2019 г.*

Москва 2019

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

**Департамент корпоративных финансов
и корпоративного управления**

СОГЛАСОВАНО

Исполнительный директор

СРО «Национальная ассоциация

корпоративных директоров

_____ Кузнецов М.Е.

20.11.2019 г.

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ М.А. Эскиндаров

21.11.2019 г.

Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Усков К.В.

Организация деятельности совета директоров

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры
«Корпоративное управление»

*Рекомендовано Ученым советом Финансово-экономического факультета,
протокол № 40 от 19.11.2019г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
протокол № 29 от 30.10.2019 г.*

Москва 2019

УДК [005.55:334.784] (073)
ББК 65.291.212.1я73

Рецензенты: **Л.И. Черникова**, д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента корпоративных финансов и корпоративного управления

Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Усков К.В.

Организация деятельности совета директоров: Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Корпоративное управление» - М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, 2019. — 40 с.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

Учебное издание
Беляева Ирина Юрьевна
Харчилава Хвича Патаевич
Усков Кирилл Вячеславович

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Рабочая программа дисциплины

Компьютерный набор, верстка: Усков К.В.
Формат 60х90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл. п.л. . Изд. №

© И.Ю. Беляева, Х.П. Харчилава, К.В. Усков, 2019
© Финансовый университет, 2019

Содержание

1. Наименование дисциплины	0
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	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1. Содержание дисциплины	5
5.2. Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	34
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	36
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	37
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	38
11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:.....	38
11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.	38
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	38
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	39

1. Наименование дисциплины

Организация деятельности совета директоров

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 ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-2	Способность применять основные механизмы организации эффективной деятельности компаний в защите прав собственников и других заинтересованных сторон	1. Применяет современные механизмы защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.	Знать: Механизмы реализации принципов корпоративного управления; роль стейкхолдеров в деятельности компании; Уметь: использовать принципы корпоративного управления в защите прав акционеров; оценивать роль стейкхолдеров в деятельности компании.
		2. Определяет способы повышения эффективности защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.	Знать: нормативно-правовую базу деятельности отечественных корпораций; Уметь: оценивать соблюдение прав акционеров в корпорации и предлагать решения по соблюдению прав.
		3. Организует мониторинг практики эффективной деятельности компании в защите прав акционеров и других заинтересованных сторон.	Знать: особенности деятельности топ-менеджмента и совета директоров; требования раскрытия информации для корпорации; процедуры и методы контроля реализации управленческих решений с позиций их социальной значимости; основные способы оценки интересов стейкхолдеров. Уметь: оценивать уровень развития корпоративного управления в компании.
ДКН-4	Способность обеспечивать эффективное	1. Применяет современные методы управления	Знать: методы организации деятельности компании,

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	управление корпоративной собственностью	корпоративной собственностью в интересах акционеров.	нацеленной на прирост акционерной собственности; Уметь: реализовывать технологии эффективного управления корпоративной собственностью
		2. Обеспечивает способы эффективного управления акционерной собственностью.	Знать: роль и место совета директоров в осуществлении контроля акционерной собственности; Уметь: оценивать обоснованность управленческих решений в области эффективного управления акционерной собственностью.
		3. Организует мониторинг практики управления корпоративной собственностью.	Знать: основные параметры оценки системы управления корпоративной собственностью; Уметь: проводить анализ и оценку финансовой и нефинансовой отчетности компании.
ПKN-5	Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний	1. Реализует способность организовывать проведение современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.	Знать: принципы аналитической работы в области корпоративного управления и устойчивого развития Уметь: провести оценку и обосновать уровень развития корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности
		2. Владеет навыками публичных выступлений и презентаций по тематике, связанной с экономикой и управлением.	Знать: основы формирования отчетности компании Уметь: формировать отчетность компании
		3. Использует навыки подготовки и планирования выступления, привлечения, удержания и выбора правильного стиля взаимодействия с аудиторией.	Знать: основные критерии обоснованности суждений; Уметь: обосновать собственную точку зрения в современных экономических условиях.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организация деятельности совета директоров» относится к модулю направленности программы магистратуры «Корпоративное управление» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

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)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
Контактная работа - Аудиторные занятия	30	30
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	20	20
Самостоятельная работа	78	78
Вид текущего контроля	Эссе	Эссе
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	Эссе	Эссе
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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. Место и роль совета директоров в системе корпоративного управления

Современная корпорация и условия обеспечения ее конкурентоспособности в изменяющемся мире. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.

Преимущества и недостатки коллегиального руководящего органа. Место совета директоров в системе управления акционерным обществом.

Задачи совета директоров в современной корпорации. Компетенции совета директоров.

Состав совета директоров, требования и рекомендации в соответствии с действующим законодательством.

Тема 2. Организация эффективной деятельности совета директоров: зарубежный и российский опыт

Организация деятельности совета директоров, российская и зарубежная практика. Требования к избранию в совет директоров. Особенности кумулятивного голосования.

Председатель совета директоров. Компетенции председателя совета директоров.

Подготовка и проведение заседаний совета директоров.

Определение ключевых функций совета директоров.

Личные качества и квалификация членов совета директоров. Основные критерии, применяемые при выборах членов совета директоров. Формирование и организация работы комитетов совета директоров.

Главные задачи комитетов. Основные принципы организации работы комитетов в составе совета директоров. Виды комитетов, их конкретные обязанности.

Оценка работы совета директоров и определение вознаграждения его членов.

Тема 3. Практика функционирования совета директоров

Категории членов совета директоров. Российская корпоративная практика.

Исполнительные директора. Неисполнительные директора. Ограничения в отношении исполнительных и неисполнительных директоров. Независимые директора: место и роль в совете директоров. Кодекс корпоративного управления о требованиях к независимым директорам.

Соблюдение на практике независимости членов совета директоров, их обязанности и права. Зарубежная практика деятельности независимых директоров.

Финансовая отчетность компании в работе совета директоров. Эффективное сотрудничество совета директоров и внешнего аудитора. Работа совета директоров по формированию и реализации стратегии корпорации. Задачи совета директоров и управление рисками. Роль совета директоров в реорганизации корпорации.

Тема 4. Совет директоров и топ-менеджмент в системе корпоративного управления

Анализ изменений роли и функций совета директоров в современной корпорации. Разделение полномочий совета директоров и менеджмента.

Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления: понятие, функции, предназначение. Организация контроля за эффективностью хозяйственной деятельности корпорации: роль совета директоров. Процедура оценки деятельности исполнительных органов. Российская и зарубежная практика.

Тема 5. Деятельность совета директоров в компаниях с государственным участием

Зарубежный и российский опыт внедрения системы корпоративного управления в компаниях с государственным участием.

Советы директоров компаний с государственным участием: оптимальная структура. Роль совета директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) – государства.

Проблемы сбалансированности интересов государства, частных интересов и менеджмента корпорации. Роль независимых директоров в управлении государственными компаниями. Совершенствование модели корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.

Расширение практики избрания независимых директоров компаний, акции которых находятся в государственной собственности.

Тема 6. Совет директоров и повышение инвестиционной привлекательности российских компаний

Раскрытие информации и прозрачность. Значение эффективного раскрытия информации для успешной деятельности компании: роль совета директоров.

Нормативные требования и порядок обязательного раскрытия информации: к формам отчетности в отношении потребителей информации, к содержанию ежеквартального отчета эмитента и проспекта ценных бумаг, к содержанию других основных форм отчетности.

Контроль за выполнением нормативных требований к раскрытию информации финансовым консультантом. Ответственность членов совета директоров.

Основные направления совершенствования механизма функционирования совета директоров современной корпорации. Интеграция советом директоров принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию.

5.2. Учебно-тематический план

очная форма обучения / заочная форма обучения

п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	Место и роль совета директоров в системе корпоративного управления.	17/18	5/3	2/1	3/2	2/1	12/15	Опрос, дискуссия, сообщения
2.	Организация эффективной деятельности совета директоров: зарубежный и российский опыт	19/19	5/3	2/1	3/2	2/1	14/16	Дискуссия, кейсы
3.	Практика функционирования совета директоров	19/19,5	6/2,5	2/0,5	4/2	2,4/0,8	13/17	Опрос, дискуссия, кейсы
4.	Совет директоров и топ-менеджмент в системе корпоративного управления	19/18,5	5/3,5	2/0,5	3/3	2/2	14/15	Кейсы, дискуссия, тестирование
5.	Деятельность	18/17,8	5/2,8	1/0,8	4/2	2/1	13/15	Кейсы,

	совета директоров в компаниях с государственным участием							дискуссия, сообщения, защита эссе
6.	Совет директоров и повышение инвестиционной привлекательности российских компаний	16/15,2	4/1,2	1/0,2	3/1	1,6/0,6	12/14	Дискуссия, тестирование, защита эссе
	В целом по дисциплине	108/108	30/16	10/4	20/12	12/6,4	78/92	Согласно учебному плану: эссе
	Итого в %					40 / 40		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

очная и заочная формы обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
1. Место и роль совета директоров в системе корпоративного управления.	1. Современная корпорация и условия обеспечения ее конкурентоспособности в изменяющемся мире. 2. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре. 3. Преимущества и недостатки коллегиального руководящего органа. 4. Место совета директоров в системе управления акционерным обществом. 5. Задачи совета директоров в современной корпорации. Компетенции совета директоров. 6. Состав совета директоров, требования и рекомендации в соответствии с действующим законодательством. Рекомендуемые источники: 8.2 - 8.4, 8.6 - 8.12; 9.1-9.10.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Интерактив - учебная дискуссия по различным аспектам деятельности совета директоров в публичных и непубличных акционерных обществах. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
2. Организация эффективной деятельности совета директоров: зарубежный и российский опыт	1. Организация деятельности совета директоров, российская и зарубежная практика. 2. Требования к избранию в совет директоров. Особенности кумулятивного голосования. 3. Председатель совета директоров. Компетенции председателя совета директоров. 4. Подготовка и проведение заседаний совета директоров. Определение ключевых функций	Интерактив – учебная дискуссия по актуальным проблемам организации Практическое задание – изучение, анализ и рассмотрение кейс-стади по теме занятия.

	<p>совета директоров.</p> <p>5. Формирование и организация работы комитетов совета директоров. Оценка работы совета директоров и определение вознаграждения его членов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.4, 8.6 – 8.12; 9.1-9.10.</p>	
3. Практика функционирования совета директоров	<p>1. Категории членов совета директоров. Российская корпоративная практика.</p> <p>2. Исполнительные директора. Неисполнительные директора.</p> <p>3. Независимые директора: место и роль в совете директоров.</p> <p>4. Кодекс корпоративного управления о требованиях к независимым директорам.</p> <p>5. Зарубежная практика деятельности независимых директоров.</p> <p>6. Работа совета директоров по формированию и реализации стратегии корпорации.</p> <p>7. Задачи совета директоров и управление рисками. Роль совета директоров в реорганизации корпорации.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.6-8.12; 9.1-9.10.</p>	<p>Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Интерактив – работа в малых группах по кейсовой ситуации. Практическое задание – анализ и обсуждение наиболее актуальных проблем работы совета директоров.</p>
4. Совет директоров и топ-менеджмент в системе корпоративного управления	<p>1. Анализ изменений роли и функций совета директоров в современной корпорации.</p> <p>2. Разделение полномочий совета директоров и менеджмента.</p> <p>3. Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления: понятие, функции, предназначение.</p> <p>4. Организация контроля за эффективностью хозяйственной деятельности корпорации: роль совета директоров.</p> <p>5. Процедура оценки деятельности исполнительных органов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.2-8.12; 9.1-9.10.</p>	<p>Проверочное тестирование. Интерактив – дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам</p>
5. Деятельность совета директоров в компаниях с государственным участием	<p>1. Зарубежный и российский опыт внедрения системы корпоративного управления в компаниях с государственным участием.</p> <p>2. Советы директоров компаний с государственным участием: оптимальная структура.</p> <p>3. Роль совета директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) – государства.</p> <p>4. Роль независимых директоров в управлении государственными компаниями. Совершенствование модели корпоративного управления на предприятиях с</p>	<p>Интерактив – проведение дискуссии по вопросам роли совета директоров в компаниях с государственным участием.</p> <p>Практическое задание – анализ кейсовой ситуации.</p> <p>Защита эссе.</p>

	<p>государственным участием.</p> <p>5. Расширение практики избрания независимых директоров компаний, акции которых находятся в государственной собственности.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.6-8.9; 9.1-9.10.</p>	
6. Совет директоров и повышение инвестиционной привлекательности российских компаний	<p>1. Раскрытие информации и прозрачность. Значение эффективного раскрытия информации для успешной деятельности компании: роль совета директоров.</p> <p>2. Нормативные требования и порядок обязательного раскрытия информации.</p> <p>3. Контроль за выполнением нормативных требований к раскрытию информации финансовым консультантом. Ответственность членов совета директоров.</p> <p>4. Основные направления совершенствования механизма функционирования совета директоров современной корпорации.</p> <p>5. Интеграция советом директоров принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.4-8.12; 9.1-9.10.</p>	<p>Интерактив – проведение дискуссии по изученному кейсу, командная работа.</p> <p>Практическое задание – дискуссия по подготовленным сообщениям.</p> <p>Защита эссе.</p>

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

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы очная и заочная формы обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1. Место и роль совета директоров в системе корпоративного управления.	<p>Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.</p> <p>Место совета директоров в системе управления акционерным обществом.</p> <p>Задачи совета директоров в современной корпорации.</p> <p>Компетенции совета директоров.</p> <p>Состав совета директоров, требования и рекомендации в соответствии с действующим законодательством.</p>	<p>Подготовка сообщений по наиболее актуальным темам.</p> <p>Выбор темы эссе.</p>

2. Организация эффективной деятельности совета директоров: зарубежный и российский опыт	Организация деятельности совета директоров, российская и зарубежная практика. Требования к избранию в совет директоров. Особенности кумулятивного голосования. Председатель совета директоров. Компетенции председателя совета директоров. Подготовка и проведение заседаний совета директоров. Определение ключевых функций совета директоров.	Анализ публикаций в периодической печати и на корпоративных Интернет-сайтах российских компании, подготовка сообщений.
3. Практика функционирования совета директоров	Категории членов совета директоров. Российская корпоративная практика. Исполнительные директора. Неисполнительные директора. Ограничения в отношении исполнительных и неисполнительных директоров. Независимые директора: место и роль в совете директоров. Кодекс корпоративного управления о требованиях к независимым директорам.	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем.
4. Совет директоров и топ-менеджмент в системе корпоративного управления	Анализ изменений роли и функций совета директоров в современной корпорации. Разделение полномочий совета директоров и менеджмента. Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления: понятие, функции, предназначение. Организация контроля за эффективностью хозяйственной деятельности корпорации: роль совета директоров. Процедура оценки деятельности исполнительных органов. Российская и зарубежная практика.	Изучение нормативно-правой базы функционирования совета директоров и высшего исполнительного руководства российских компаний, выявление «пробелов». Проведение сравнительной характеристики зарубежного и отечественного опыта деятельности СД и высшего исполнительного руководства.
5. Деятельность совета директоров в компаниях с государственным участием	Зарубежный и российский опыт внедрения системы корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Советы директоров компаний с государственным участием: оптимальная структура. Роль совета	Подготовка сообщений по наиболее актуальным вопросам темы.

	директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) – Государства. Проблемы сбалансированности интересов государства, частных интересов и менеджмента корпорации. Роль независимых директоров в управлении государственными компаниями.	
6. Совет директоров и повышение инвестиционной привлекательности российских компаний	Раскрытие информации и прозрачность. Значение эффективного раскрытия информации для успешной деятельности компании: роль совета директоров. Нормативные требования и порядок обязательного раскрытия информации: к формам отчетности в отношении потребителей информации, к содержанию ежеквартального отчета эмитента и проспекта ценных бумаг, к содержанию других основных форм отчетности.	Изучение основных вопросов данной темы – оценка качества корпоративного управления в компаниях.

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

Примерные темы эссе

1. Насколько выполняются рекомендации соответствия кодексу корпоративного управления в российских компаниях?
2. Почему уровень прозрачности (транспарентности) российских компаний низкий по сравнению с зарубежными компаниями?
3. Корпоративные конфликты в системе корпоративного управления и пути их предотвращения.
4. Формирование рейтинговой культуры как условие интеграции в мировой финансовый рынок.
5. Насколько важна инвестиционная привлекательность компании и ее влияние на финансовые показатели деятельности.
6. Репутация компании: влияние на инвестиционную привлекательность.

7. Насколько объективна система вознаграждения топ-менеджмента в отечественных и зарубежных компаниях?
8. Методы оценки деятельности совета директоров и топ-менеджмента в отечественных компаниях.
9. Решение проблемы роста стоимости компании и организации деятельности высшего менеджмента. Достаточно ли материальной заинтересованности?
10. Роль правительства в установлении эффективной системы корпоративного управления.
11. Крупный бизнес и местное сообщество: возможны ли взаимовыгодные отношения?
12. Роль женщин в советах директоров и в руководстве компаний (зарубежная и российская практика).
13. Методы оценки деятельности совета директоров и топ-менеджмента в отечественных компаниях
14. Старший независимый директор: зарубежный и российский опыт
15. Практика вознаграждения советов директоров и исполнительного руководства в публичных российских компаниях.
16. 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».
17. Так ли независим «независимый член совета директоров»?
18. Особенности создания и функционирования комитетов совета директоров
19. Процедура проведения заседаний совета директоров
20. Роль Положения о совете директоров в деятельности данного органа управления
21. Роль документа «Регламент проведения заседания совета директоров» в деятельности данного органа управления
22. Зарубежная практика деятельности совета директоров

23. Роль аппарата совета директоров в повышении инвестиционной привлекательности компании

Примеры кейсов

Кейс «Дамас Интернейшнл. Качество корпоративного управления и защита прав инвесторов»

Дамас Интернешнл Лимитед, родительская компания Дамас Труп, была зарегистрирована на фондовой бирже Nasdaq Дубай в 2008 г. Компания осуществляет оптовую и розничную торговлю золотом и ювелирными изделиями и принадлежит семье Абдулла, которая в совокупности владеет 51 процентом акций Дамас.

В 2008 г. три брата Абдулла были единственными тремя исполнительными директорами в Совете директоров Дамас.

- Тауфик (Председатель Совета директоров Дамас Интернешнл Лимитед);
- Таухид (Управляющий директор Дамас Интернешнл Лимитед);
- Тамджид (Заместитель управляющего директора Дамас Интернешнл Лимитед).

Совет директоров Дамас Интернешнл Лимитед в 2008 г. состоял из 10 директоров, 6 из которых были заявлены как независимые неисполнительные директора.

Этот ситуативный пример описывает развитие событий в компании перед тем, как она получила листинг на фондовой бирже Nasdaq Дубай.

В период с июля 2008 г. по август 2009 г. братья Абдулла (имевшие неограниченные полномочия снимать деньги с банковских счетов компании) осуществили более 2 200 транзакций для своих личных нужд. Эти деньги были потрачены на много различных покупок, начиная от оплаты каких-то мелочей для личного пользования до существенных инвестиций в недвижимость, таких как больница БУПА Кромвель в Лондоне, торговый центр в Турции или ипподром на Мейдан Сити в Дубай.

Один только Таухид Абдулла осуществил несанкционированных транзакций с деньгами Дамас на сумму \$165 миллионов. В июле 2008 г. Таухиду сообщили о

том, что подписка на IPO вряд ли состоится в полном объеме. В связи с чем, около \$80 миллионов из средств Дамас были перечислены Дубай Инвестмент Труп на покупку 100,000 акций Дамас. Без этой покупки не было бы выполнено условие об акциях в свободном обращении, предъявляемое Дубайской Международной биржей (DIFX), и листинг бы не состоялся.

Требование об акциях в свободном обращении касается определенной части акций, которые должны находиться в руках инвесторов. Это мера того, сколько на самом деле акций являются достаточно ликвидными, чтобы эффективно торговаться. В связи с чем исключаются акции, которыми владеют стратегические инвесторы. К стратегическим инвесторам обычно относятся директора, учредители и правительство, если они владеют акциями в значительных количествах.

И только в конце 2009 года Совет директоров Дамас Интернешнл Лимитед довел эти факты, касающиеся приобретения акций, до сведения Дубайской службы финансового надзора. Биржа DIFX расследовала это дело и в ходе расследований задавала следующие вопросы:

- Почему аудиторский комитет не проводил заседания в 2008-2009 гг.?
- Почему Совет директоров не знал об этих транзакциях?
- Почему об этих транзакциях не было известно аудиторам?

После полного расследования главный регулятор в Дубай, Дубайская служба финансового надзора, пришла к выводу, что Таухид Абдулла осуществил несанкционированных транзакций от имени Дамас Интернешнл Лимитед приблизительно на сумму \$165 миллионов. Эта сумма включала и платежи в счет выполнения Дамас Интернешнл Лимитед требования об акциях в свободном обращении, чтобы получить листинг на фондовой бирже Nasdaq Дубай. По заключению Дубайской службы финансового надзора, если бы эти транзакции не были проведены, Дамас Интернешнл Лимитед не был бы зарегистрирован на бирже.

ВОПРОСЫ

- Каковы правовые последствия для совета директоров и индивидуальных директоров?

- Если бы этот случай произошел в вашей стране, какие меры наказания могли бы понести совет директоров и директора индивидуально?

Директора

- Публичная огласка
- Тюремное заключение - если да, на сколько лет?
- Штраф - если да, то сколько?
- Увольнение или запрет занимать аналогичные должности

Компания

- Публичная огласка
- Штраф - если да, то сколько?
- Судебный запрет на осуществление деятельности
- Лишение лицензии на деятельность

В 2010 году Дубайской службой финансового надзора были назначены меры наказания в отношении братьев

Абдулла и Дамас Интернешнл Лимитед, и компания согласилась на следующее:

- Заплатить финансовый штраф в размере \$700.000.
- Обеспечить проведение в будущем заседаний Совета директоров не реже одного раза в два месяца.

- Создать различные комитеты Совета директоров (в том числе комитет по аудиту и комитет по комплаенсу и рискам), которые будут собираться не реже, чем раз в два месяца.

- Разработать и пересмотреть кодекс поведения и этических стандартов для Совета директоров и всех сотрудников.

- Создать функцию независимого внутреннего аудита, которая бы отчитывалась, по крайней мере, раз в два месяца перед Главным исполнительным директором, Финансовым директором, Главным операционным офицером, должностным лицом по комплаенсу и комитетом по аудиту.

- Внедрить процедуры, системы, средства и методы контроля для обеспечения регулярной подготовки и предоставления соответствующей информации и отчетов по бизнес-планированию, финансовой отчетности, со-ответствия и управления рисками, а также результатам деятельности.

- Заменить своего внешнего аудитора и обновлять на ротационной основе контактное лицо для внешнего аудитора не реже одного раза в пять лет.

- Создать и регулярно пересматривать системы управления рисками, средства и методы контроля. Оценки будут включать в себя финансовый и кредитный риски, рыночный риск, методы обеспечения сохранности активов и информации, а также эффективность управления и операций. В этом мероприятии будут задействованы Главный операционный директор и комитет по комплаенсу и рискам.

- Четко распределить важнейшие обязанности между Советом директоров и руководством высшего звена, чтобы гарантировать, что бизнес может адекватно контролироваться и управляться.

- Нанять на полный рабочий день квалифицированного и опытного специалиста по корпоративному контролю с четким кругом обязанностей и полномочий.

Братья Абдулла также согласились:

- Заплатить финансовый штраф в размере \$3 миллионов Дубайской службе по финансовому надзору.

- Сложить свои директорские полномочия во всех компаниях группы Дамас.

- Не работать в качестве директора Дамас Интернешнл Лимитед или любой другой зарегистрированной на DIFX компании в течение от 5 до 10 лет.

- Выплатить в пользу Дамас Интернешнл Лимитед компенсацию в размере 365 миллионов дирхамов Объединенных Арабских Эмиратов (AED) плюс стоимость около 2 тонн золота.

- Раскрывать информацию обо всех активах, которыми владеют они или их собственные компании, стоимостью выше AED 300,000 (около \$82,000), а также

не обременять и не отчуждать такие активы до тех пор, пока Дамас Интернешнл Лимитед не будут возвращены вышеуказанные суммы.

- Оплатить издержки в сумме 43,000 долларов США Дубайской службе финансового надзора.

Кое-кто из комментаторов в то время предположил, что финансовые санкции не были достаточными, учитывая суммы денег, о которых шла речь, и размер группы Дамас. Тем не менее, Дубайская служба финансового надзора признала, что Дамас Интернешнл Лимитед оказалась в сложном финансовом положении, и что наложение штрафа, который может привести компанию к необходимости объявить себя неплатежеспособной, не соответствовало бы интересам акционеров и кредиторов. В результате Дубайская служба финансового надзора предписала меры наказания, которые должны были составить баланс между сдерживающим эффектом значительного денежного штрафа и необходимостью обеспечить дальнейшее существование Дамас Груп.

ВОПРОСЫ

- Если бы этот случай произошел в вашей стране, могли бы быть меры наказания другими?

- Если да, то каким бы они были?

Кейс «Микрофинансовый банк «Кашф». Влияние корпоративного управления на устойчивость и конкурентоспособность»

«Кашф» - одно из ведущих микрофинансовых учреждений в Пакистане. Банк был зарегистрирован в 1996 г., и сейчас он находится среди 5 процентов наилучших микрофинансовых учреждений мира. Еще в 2001 году это был маленький банк с пятью отделениями в Лахоре и клиентской базой 5088 человек, а сегодня в его региональной сети насчитывается 152 отделений, которые обслуживают 290,000 активных клиентов. В штате «Кашфа» в настоящее время работает 1000 человек. В течение этих лет «Кашф» диверсифицировал свои услуги и теперь предлагает обычные кредиты и кредиты на неотложные нужды, займы малому бизнесу, кредитные продукты на модернизацию жилья и кредиты под залог страховой суммы страхования жизни.

Микрофинансовый банк «Кашф» (МБК) является дочерним предприятием «Кашф Холдинг Лимитед» (КХЛ). Это прибыльный микрофинансовый банк, учрежденный на основании соответствующего законодательства о микрофинансировании и регулирующийся Государственным банком Пакистана.

Текущая ситуация с корпоративным управлением и основные трудности в КУ, с которыми столкнулся микрофинансовый банк «Кашф»

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Состав

Изначально в составе Совета было 12 членов (10 неисполнительных и 2 исполнительных директора). Среди членов Совета отмечался недостаток финансовых и бухгалтерских навыков, и срок их назначения в Совет директоров не фиксировался.

Структура

В компании с самого начала существовали комитеты по аудиту, программам и финансам, человеческим ресурсам, этике и управлению, а также по соответствию с формальными требованиями. Комитет по аудиту возглавлялся неисполнительным директором, имевшим близкие семейные отношения с президентом Пакистана. Большинству комитетов необходимо было повышать свою компетенцию.

Заседания

Совет директоров проводил совещания ежеквартально, при этом комитеты собирались на заседания нерегулярно. Заседания комитетов носили относительно неформальный характер и повесток дня не имели.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Внутренний аудит

Функция внутреннего аудита существовала, но Председатель внутреннего аудита не подчинялся напрямую аудиторскому комитету Совета директоров.

Риск-менеджмент

Системы риск-менеджмента имелись, но соответствующие сотрудники должны были следить за огромным количеством отделений во многих регионах, что серьезно подрывало качество систем управления рисками. Кроме того,

политический риск не признавался как существенный риск для деятельности банка.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Раскрытие информации

В годовом отчете почти не было сведений нефинансового характера.

ОТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ

Планирование преемственности:

Генеральный директор холдинговой компании делила свои полномочия с Президентом, который также являлся Генеральным директором микрофинансового банка «Кашф». На планирование преемственности по ключевым исполнительным должностям времени почти не выделялось.

ЧТО ОНИ ИЗМЕНИЛИ?

Микрофинансовый банк «Кашф» провел оценку корпоративного управления в 2008 году. По итогам оценки Совета директоров МБК принял следующие решения:

Состав совета директоров

Компания ввела в состав Совета директоров неисполнительного директора с бухгалтерским образованием для усиления профессиональной структуры Совета. Был установлен трехлетний срок пребывания в должности, с максимум тремя последовательными сроками.

Структура комитетов Совета директоров

Компания внесла изменения в структуру комитетов следующим образом:

Учредила комитет по выдвижению кандидатур.

Расширила сферу компетенции аудиторского комитета.

Назначила одного из неисполнительных директоров Председателем аудиторского комитета.

Назначила двух советников с соответствующей квалификацией, по одному в комитет по человеческим ресурсам и программно-финансовый комитет.

Ввела в состав аудиторского комитета одного из неисполнительных директоров с опытом в бухгалтерском учете.

Планирование преемственности

Компания разработала формальный план преемственности для должностей ключевых руководителей высшего звена. На самом высоком уровне она создала «канал лидерства», помогающий определять и назначать потенциальных преемников для нынешнего Управляющего директора/Генерального директора и других ключевых исполнителей.

Сделки со связанными сторонами

Компания создала комитет, который консультирует по вопросам сделок со связанными сторонами среди компаний группы.

Стратегия финансовой стабильности

В 2008 году глобальный финансовый кризис в комбинации с инфляцией цен на продовольствие очень негативно отразился на прогнозах роста микрофинансового сектора в Пакистане. Несколько микрофинансовых учреждений безрезультатно боролись с безнадежными кредитами и вынуждены были сократить коммерческое финансирование. Это значительно повысило кредитный риск существующего портфеля «Кашф». Совет директоров и правление «Кашф» поняли, что для обеспечения непрерывной финансовой стойкости организации необходимо разработать соответствующие контрстратегии. Взяв на себя роль антикризисного менеджера, Совет директоров дважды в неделю проводил совещания с целью разработки новой стратегии для минимизации риска ликвидности и перспективы внезапного увеличения дефолтов по кредитам. Эта новая политика отчасти фокусировалась на привлечении средств доноров для погашения риска дорогих коммерческих кредитов. В результате этого, «Кашфу» удалось безотлагательно привлечь грантов на сумму 1 миллион долларов и тогда же договориться о получении еще 7 миллионов долларов США в следующем году.

Управление рисками, средства и методы контроля

«Кашф» усилил программу мероприятий по управлению рисками, расширив программу обучения по рискам для кредитных офицеров и сократив количество отделений под надзором каждого районного менеджера. «Кашф» также сделал

независимой свою функцию внутреннего аудита, а Председателя внутреннего аудита сделал подотчетным непосредственно Совету директоров. Кроме того,

«Кашф» учредил функцию комплаен- са, подотчетную Генеральному директору. В результате этих мероприятий реагирования на кризис «Кашф» смог успешно справиться с кризисом и удовлетворить свои потребности в постоянной ликвидности и рефинансировании.

Структура

Создан новый комитет по выдвижению кандидатур.

Расширена сфера компетенции аудиторского комитета.

Председателем аудиторского комитета назначен неисполнительный директор.

Привлечены два советника - в комитет по человеческим ресурсам и программно-финансовый комитет.

Проведение заседаний

Заседания Совета директоров проводятся пять раз в год и обращают особое внимание на улучшение уровня и качества обсуждений. Комитеты заседают за один-два дня до совещаний Совета директоров, и их совещания стали более структурированными и ориентированными на результат. Были составлены рабочие планы, и перед каждым совещанием рассылаются официальные повестки дня.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Внутренний аудит

Линия отчетности внутреннего аудита была изменена, и теперь он подчиняется напрямую Совету директоров,

что обеспечивает его неуязвимость к вмешательствам со стороны правления.

Внутренний аудит ежемесячно отчитывается перед Советом директоров.

Управления рисками

Надзор за отделениями был усилен, а количество отделений под надзором каждого менеджера теперь стало меньше. Ответственность районного менеджера сократилась с 10 до 5 отделений, а регионального менеджера - с 70 до 35. Больше внимание сегодня уделяется политическому риску после того, как в результате клеветнической кампании против «Кашф», в которой были за-

некоторые политические элементы, банку не были возвращены ряд кредитов. Более интенсивно обучается персонал. Были приняты меры для улучшения риска ликвидности путем целенаправленного анализа баланса.

Комплайенс

“Кашф” учредил функцию по комплаенсу, которая подчиняется напрямую Управляющему директору/Генеральному директору. В результате этого отчетность по вопросам комплаенса внутри организации стала более частой и регулярной.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Раскрытие информации

Компания достигла существенных улучшений, включив информацию нефинансового характера в свой годовой отчет.

Сделки со связанными сторонами

Компания создала специальный комитет, чтобы консультироваться с ним по вопросам сделок со связанными сторонами среди компаний группы.

ОТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ

Планирование преемственности

Компания разработала цепочку лидерства с официальными планами преемственности для Генерального директора и других ключевых исполнительных лиц. Компания предприняла шаги в направлении подготовки потенциальных преемников, дав им четкие и широко освещаемые задания по управлению, как способ развития их лидерских навыков. Компания определила и назначила трех потенциальных преемников для Управляющего директора/Генерального директора. “Кашф” также инвестировал средства в программу коучинга для новых генеральных директоров в банке, чтобы еще более укрепить отношения между членами Совета директоров и командой руководителей высшего звена.

ЗАДАЧИ

Каким образом, по вашему мнению, отразятся на организации эти изменения в корпоративном управлении?

В каждой категории, в приведенной ниже таблице, определите масштабы предполагаемого вами влияния этих изменений:

никакого влияния;

слабое;

умеренное;

сильное;

значительное.

Доступ к капиталу	
Рентабельность и ликвидность	
Репутация	
Устойчивость	
Эффективность организации	
Эффективность Совета директоров	
Управленческий контроль	

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, 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.

Примеры тестовых заданий

Инструкция: выбрать один или несколько правильных ответов

1. Совет директоров осуществляет:

- а) общее (стратегическое) руководство деятельностью АО
- б) является высшим органом управления АО
- в) осуществляет руководство текущей деятельностью АО
- г) эмиссию акции АО

2. К компетенции совета директоров относят:

- а) определение приоритетных направлений деятельности АО
- б) определение количественного состава совета директоров общества, избрание его членов
- в) принятия решения о реорганизации АО

3. Члены совета директоров избираются:

- а) менеджментом АО
- б) председателем совета директоров
- в) общим собранием акционеров
- г) учредителями АО

4. Независимый директор – это:

- а) член совета директоров, который свободен от управленческих функций и у которого нет аффилированных лиц в данном АО
- б) член совета директоров, который отстаивает права миноритарных акционеров
- в) независимый аудитор
- г) представитель государства

5. Выборы членов совета директоров АО с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более одной тысячи осуществляется:

- а) общим собранием акционеров
- б) голосованием по схеме 1 акция=1 голос
- в) кумулятивным голосованием
- г) менеджментом компании

6. Для ОАО с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более 10 000 (десяти тысяч) количественный состав совета директоров не может быть менее:

- а) 7

б) 9

в) 5

г) 3

7. Председатель совета директоров общества избирается:

а) членами совета директоров

б) общим собранием акционеров

в) менеджментом общества

г) учредителями компании

8. Члены коллегиального исполнительного органа общества согласно ФЗ РФ «Об акционерных обществах» не могут составлять в совете директоров более:

а) половины состава совета директоров

б) одной четвертой состава совета директоров

в) не могут входить в состав совета директоров

9. Может ли представитель государства быть независимым директором:

а) может

б) не может

в) может, если государству в данном обществе принадлежит 100% акций

г) может, если государству в данном обществе принадлежит более 50% пакета акций

10. Лицо, входящее в состав совета директоров может переизбираться:

а) 1 раз

б) 3 раза

в) 5 раз

г) неограниченное число раз

11. Единоличный исполнительный орган в акционерном обществе – это:

а) генеральный директор

б) председатель совета директоров

в) общее собрание акционеров

г) член совета директоров

12. Коллегиальный исполнительный орган в акционерном обществе – это:

- а) правление
- б) совет директоров
- в) общее собрание акционеров

13. К компетенции исполнительного органа акционерного общества относится:

- а) решение о дополнительном размещении акций
- б) внесение изменений и дополнений в устав общества
- в) увеличение уставного капитала общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций
- г) решение всех вопросов руководства текущей деятельностью общества

14. Вариант одновременного исполнения функций генерального директора и председателя совета директоров согласно ФЗ РФ «Об акционерных обществах»:

- а) допустим
- б) не допустим
- в) допустим в случае, когда председатель совета директоров является держателем контрольного пакета акций
- г) допустим в случае, когда председатель совета директоров является учредителем общества

15. Кворум для проведения заседания коллегиального исполнительного органа общества должен составлять не менее:

- а) 3/4 избранных членов правления, дирекции
- б) половины числа избранных членов правления, дирекции
- в) 1/4 избранных членов правления, дирекции
- г) не регламентируется

16. Вид голосования на заседаниях исполнительного органа общества:

- а) кумулятивное голосование
- б) обычное голосование (1 член правления имеет 1 голос)
- в) голосование по доверенности

г) «голосование ногами»

17. Орган, принимающий решение о передачи полномочия единоличного исполнительного органа коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему):

а) общее собрание акционеров

б) коллегиальный исполнительный орган общества

в) совет директоров

г) председатель совета директоров

18. Передача права голоса членом коллегиального исполнительного органа общества иному лицу, в т.ч. другому члену коллегиального исполнительного органа общества:

а) допускается

б) не допускается

в) допускается, если член коллегиального исполнительного органа является членом совета директоров

г) допускается, если член коллегиального исполнительного органа переизбирался в течение последних трех лет

19. Величина потерь для инвесторов, которая связана с разделением прав собственности и контроля, с несовпадением интересов собственников капитала и агентов, управляющих этим капиталом, называются:

а) трансакционными издержками;

б) операционными издержками;

в) агентскими издержками.

20. К функциональным компетенциям совета директоров относятся:

а) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках;

б) принятие решения об участии в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

в) разработка рекомендаций по размеру выплачиваемых дивидендов по акциям и порядку их выплаты.

21. К функциональным компетенциям общего собрания акционеров относятся:

- а) определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета) общества, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий;
- б) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- в) утверждение штата, издание приказы и дача указаний, обязательных для исполнения всеми работниками общества.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Место и роль совета директоров в системе корпоративного управления.
2. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре. Место совета директоров в системе управления акционерным обществом. Задачи совета директоров в современной корпорации. Компетенции совета директоров.
3. Состав совета директоров, требования и рекомендации в соответствии с действующим законодательством.
4. Организация эффективной деятельности совета директоров: зарубежный и российский опыт.
5. Требования к избранию в совет директоров. Особенности кумулятивного голосования.
6. Председатель совета директоров. Компетенции председателя совета директоров.
7. Подготовка и проведение заседаний совета директоров. Определение ключевых функций совета директоров.
8. Формирование и организация работы комитетов совета директоров.
9. Оценка работы совета директоров и определение вознаграждения его членов.
10. Категории членов совета директоров. Российская корпоративная практика.
11. Независимые директора: место и роль в совете директоров. 12. Кодекс корпоративного управления о требованиях к независимым

директорам.

13. Работа совета директоров по формированию и реализации стратегии корпорации.

14. Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления: понятие, функции, предназначение.

15. Организация контроля за эффективностью хозяйственной деятельности корпорации: роль совета директоров.

16. Деятельность совета директоров в компаниях с государственным участием.

17. Роль независимых директоров в управлении государственными компаниями.

18. Совершенствование модели корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.

19. Совет директоров и повышение инвестиционной привлекательности российской компаний.

20. Раскрытие информации и прозрачность. Значение эффективного раскрытия информации для успешной деятельности компании: роль совета директоров.

21. Нормативные требования и порядок обязательного раскрытия информации.

22. Основные направления совершенствования функционирования совета директоров в современной корпорации.

23. Интеграция советом директоров принципов социальной ответственности в корпоративную стратегию.

Пример экзаменационного билета

Экзаменационный билет

1. Место и роль совета директоров в системе корпоративного управления (15 баллов)

2. Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров в России (15 баллов)

3. Тестовые задания (10 баллов)

3.1. Владельцы каких акций не имеют права голоса на общем собрании акционеров (впишите _____ правильный _____ ответ)

3.2. Верхний уровень совета директоров в континентальной (немецкой) модели корпоративного управления называется:

- а) исполнительный совет
- б) наблюдательный совет
- в) кейрецу
- г) не имеет названия
- д) гудвилл

3.3. К финансовым участникам корпоративных отношений относятся:

- а) банки
- б) кредиторы
- в) поставщики
- г) персонал
- д) региональные и местные органы власти.

3.4. Угроза ухода акционеров с помощью продажи акций ввиду их недовольства действиями менеджмента (впишите правильный ответ)

3.5. Для ПАО с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более 1 000 (тысячи) количественный состав совета директоров не может быть менее:

- а) 7;
- б) 9;
- в) 5;
- г) 3;
- д) не ограничен

4. Практико-ориентированное задание: оцените основные роли и функции совета директоров в любой компании, по выбору из представленного списка, степень их соответствия рекомендациям «передовой практики» и целесообразность внесения изменений в них (20 баллов).

**Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции,
формируемой дисциплиной**

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ДКН-2	Способность применять основные механизмы организации эффективной деятельности компаний в защите прав собственников и других заинтересованных сторон	1. Применяет современные механизмы защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.	Задание 1. Провести анализ Закона об АО и Кодекса корпоративного управления с точки зрения прав акционеров
		2. Определяет способы повышения эффективности защиты прав акционеров и других заинтересованных сторон.	Задание 1. Разработать рекомендации по повышению уровня соблюдения прав акционеров в российской компании
		3. Организует мониторинг практики эффективной деятельности компании в защите прав акционеров и других заинтересованных сторон.	Задание 1. Оценить влияние акционеров на деятельность российской компании и оценить соблюдение прав акционеров Задание 2. Выявить стейкхолдеров компании (на примере российского публичного акционерного общества), провести их ранжирование. Задание 3. Оценить на примере российского публичного акционерного общества, насколько эффективно компания организует взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами.
ДКН-4	Способность обеспечивать эффективное управление корпоративной собственностью	1. Применяет современные методы управления корпоративной собственностью в интересах акционеров.	Задание 1. Роль совета директоров в управлении корпоративной собственностью
		2. Обеспечивает способы эффективного управления акционерной собственностью.	Задание 1. Разработать критерии эффективного управления корпоративной собственностью
		3. Организует мониторинг практики	Задание 1. Оценить качество управления

		управления корпоративной собственностью.	корпоративной собственностью в российской компании Задание 2. Оценить качество организации аудиторского процесса в российской компании – стандарты аудита, независимость комитетов по аудиту, процедуры работы комитета по аудиту и др.
ПKN-5	Способность обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты и участвовать в распространении экономических и управленческих знаний	1. Реализует способность организовывать проведение современных научных исследований в таких научных областях как экономика и управление.	Задание 1. Оценить эффективность совета директоров, стратегического процесса и системы вознаграждения в российской компании по критериям: - Структура совета директоров (в т.ч. комитеты) - Полномочия совета директоров - Стратегический процесс - Система вознаграждения менеджмента и совета директоров
		2. Владеет навыками публичных выступлений и презентаций по тематике, связанной с экономикой и управлением.	Задание 1. Разработать рекомендации по повышению эффективности совета директоров, стратегического процесса в российской компании.
		3. Использует навыки подготовки и планирования выступления, привлечения, удержания и выбора правильного стиля взаимодействия с аудиторией.	Задание 1. Подготовить презентацию с обоснованием рекомендаций по повышению эффективности совета директоров, стратегического процесса в российской компании. Задание 2. Как организовать эффективное заседание совета директоров: предложить процедуру проведения заседания с обоснованием.

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

Нормативные 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 N 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

6. Веснин В.Р. Корпоративное управление : учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – Москва : Инфра-М, 2018. – 272 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/958374> (дата обращения: 11.11.2019). – Текст : электронный.

7. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием. В 2 т. Т. 1. Специфика корпоративного управления : учебник / под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попкова. – Москва : Кнорус, 2019. – 518 с. – (Магистратура и аспирантура). – ЭБС Book.ru. – URL: <https://www.book.ru/book/931988> (дата обращения: 11.11.2019). – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

8. Организация работы совета директоров : Практические рекомендации / под ред. А. Филатова, Э. Джураева. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 172 с. – (Практика корпоративного и проектного управления). – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/915827> (дата обращения: 11.11.2019). – Текст : электронный.

9. Развитие корпоративного управления в компаниях с государственным участием : монография / под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. – Москва :

РУСАЙН, 2017. – 182 с. – ЭБС Book.ru. – URL: <https://www.book.ru/book/929680> (дата обращения: 11.11.2019). – Текст : электронный.

10. Современные корпоративные стратегии и технологии в России : монография / под науч. ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. – Москва : Финуниверситет, 2018. – 458 с. – ЭБС eLIBRARY.RU. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_34872020_80111672.pdf (дата обращения: 11.11.2019). – Текст : электронный.

11. Современные корпоративные стратегии и технологии в России : сб. науч. статей. Вып. 11. В 3 ч. Ч. 3. Корпоративные стратегии и технологии / ред. М.А. Эскиндаров, О.В. Данилова, Б.С. Батаева; науч. ред. И.Ю. Беляева ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ; Российский экономич. ун-т им. Г.В. Плеханова; Российская акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Финуниверситет, 2016. – 170 с. – ЭБС eLIBRARY.RU. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26346640> (дата обращения: 11.11.2019). – Текст : электронный.

12. Теория и практика корпоративного управления : Электронный учебник / под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – Москва : Кнорус, 2009. – 1 CD-ROM. – Текст : электронный.

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

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
3. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
4. <http://elib.fa.ru/> - электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)
5. <https://www.biblio-online.ru/> - Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
6. <http://www.corp-gov.ru> – Корпоративное управление в России
7. <http://www.raexpert.ru/> - сайт «Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА»
8. <http://www.soc-otvet.ru> – сайт «Социальная ответственность бизнеса»
9. <http://www.nccg.ru> – сайт Национального совета по корпоративному управлению
10. <http://rid.ru/> - российский институт директоров

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.

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Программное обеспечение: пакет офисных программ Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint).
- Антивирус ESET Endpoint Security

11.2. 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/>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет";
- обеспечивающих доступ в электронную информационно - образовательную среду университета.