

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.12.2022 14:31:15  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХиГС  
Факультет безопасности и таможни  
Кафедра безопасности**

УТВЕРЖДЕНО  
Директор  
Северо-Западного института  
управления – филиала РАНХиГС  
Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА СПЕЦИАЛИТЕТА**  
Экономико-правовое-обеспечение экономической безопасности

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

**Б1.О.33.06 «Корпоративное управление»**

38.05.01 «Экономическая безопасность»

ЭКОНОМИСТ  
*квалификация*

очная, заочная  
*форма(ы) обучения*

Год набора - 2022

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Автор–составитель:**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры безопасности

Елкин С.Е.

**Заведующий кафедрой безопасности**

к.э.н.

Тарасова Т.Н.

РПД «Корпоративное управление» одобрена на заседании кафедры безопасности (протокол №1 от 30.08.2022).

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины.
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература.
  - 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.
  - 7.4. Интернет-ресурсы
  - 7.5. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина «Корпоративное управление» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКо2 ОС-2	Способность использовать методы принятия инвестиционных решений для управления финансами компании	ПКо2 ОС-2.1	Способность оценивать инвестиционные решения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы

Профессиональные задачи/ Профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Оценка альтернативных и комплексных решений по защите экономических ресурсов, анализ и подготовка управленческого решения, контроль реализации поставленных задач.</p> <p>Проектирование корпоративных систем управления.</p> <p>Подготовка управленческих решений по вопросам экономической безопасности</p>	ПКо2 ОС-2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность корпоративных систем управления;</li> <li>- особенности международных корпоративных систем управления;</li> <li>- специфику корпоративного взаимодействия и управления, закономерности взаимодействия субъектов в корпоративной системе;</li> </ul>
		<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет учитывать культурологические особенности международных систем управления;</li> <li>- применять модели и подходы теории корпоративного взаимодействия для решения задач, связанных с организацией корпоративного управления;</li> </ul>
		<p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование некоторого минимума практических приемов влияния на организационное поведение и управления им.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часов. Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее - ДОТ)

Для очной формы обучения (5 семестр) трудоемкость контактной работы с преподавателем составляет 32 академических часа (из них 16 часов – лекции, 16 часов – практические занятия), самостоятельной работы – 76 академических часа.

Для заочной формы обучения (7 семестр) трудоемкость контактной работы с преподавателем составляет 12 академических часов (из них 4 часа – лекции, 8 часов – практические занятия), самостоятельной работы – 92 академических часа, промежуточный контроль – 4 академических часа.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.33.06 «Корпоративное управление» относится к дисциплинам вариативной части направления подготовки специалистов 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Дисциплина реализуется на третьем курсе для очного обучения и на четвертом курсе для заочного, и закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения обучающимися следующими дисциплинами: «Инвестиции и инвестиционный анализ», «Бизнес-планирование».

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Учебно-тематический план Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность и признаки корпоративного управления	12	1		1		10	УО
Тема 2	Методология корпоративного управления.	12	2		2		8	УО, К
Тема 3	Построение оптимальных корпоративных структур.	12	2		2		8	УО, К
Тема 4	Корпоративная среда.	12	2		2		8	УО, К
Тема 5	Международные системы	12	2		2		8	УО, К

	корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Японская система. Англо-американская система.							
Тема 6	Государственное регулирование корпоративной деятельности.	12	2		2		8	УО, К
Тема 7	Корпоративное управление в Российской Федерации.	12	2		2		8	УО, К
Тема 8	Методы и механизм корпоративного управления.	12	1		1		10	УО, К
Тема 9	Перспективы корпоративного управления.	12	2		2		8	УО
Промежуточная аттестация								зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>76</b>	

Условные обозначения: УО – устный опрос, К – работа с кейсом

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность и признаки корпоративного управления	12	1		1		10	УО
Тема 2	Методология корпоративного управления.	12	1		1		10	УО
Тема 3	Построение оптимальных корпоративных структур.	12					12	УО
Тема 4	Корпоративная среда.	12					12	УО
Тема 5	Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Японская система. Англо-американская система.	12					12	УО
Тема 6	Государственное регулирование корпоративной деятельности.	12	1		1		10	УО
Тема 7	Корпоративное управление в Российской Федерации.	12	1		1		10	УО
Тема 8	Методы и механизм корпоративного управления.	12					12	УО
Тема 9	Перспективы корпоративного управления.	12					12	УО
Промежуточная аттестация			4					зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>4</b>		<b>8</b>		<b>92</b>	

Условные обозначения: УО – устный опрос

### 3.2. Содержание дисциплины

ТЕМА 1. Сущность и признаки корпоративного управления.

Понятие, субъекты и объекты корпоративного управления. Принципы корпоративного управления.

Признаки корпоративного управления. Отличия корпоративного и некорпоративного управления.

ТЕМА 2. Методология корпоративного управления.

История возникновения и развития корпоративного управления. Научные подходы к развитию теории корпоративного управления.

ТЕМА 3. Построение оптимальных корпоративных структур.  
Эдохрокатические организации. Виртуальные организации. Многомерные организации. Партиципативные организации. Сетевые организации.

ТЕМА 4. Корпоративная среда.  
Сущность корпоративной среды. Внешняя и внутренняя среды корпорации, взаимосвязь элементов. Факторы корпоративной среды.

ТЕМА 5. Международные системы корпоративного управления.  
Континентальная (Германская) система. Японская система. Англо-американская система.

ТЕМА 6. Государственное регулирование корпоративной деятельности.  
Проблемы в области корпоративного управления в условиях финансового экономического кризиса. Основные аспекты управления, необходимые к изменению в период кризиса. Реформы. Усиление роли государства в корпоративном управлении.

ТЕМА 7. Корпоративное управление в Российской Федерации.  
Особенности отечественного корпоративного менеджмента. Общее состояние корпоративного управления в Российской Федерации. Информационная открытость компаний в России. Роль совета директоров. Роль государства в корпоративном управлении.

ТЕМА 8. Методы и механизм корпоративного управления.  
Классификация методов управления корпорацией. Интеграция механизмов корпоративного управления. Экономический механизм корпоративного управления. Задачи внутрикорпоративного механизма управления.

ТЕМА 9. Перспективы корпоративного управления.  
Анализ проблем и перспективы дальнейшего развития международного и Российского корпоративного управления. Подведение итогов.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

Промежуточная аттестация проводится устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации:**

Тестирование (Т): осуществляется с использованием опросника, содержащего варианты ответов.

Устный опрос (УО).

Зачет (Зач.): Устный опрос по билетам.

Тема (раздел)	Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Сущность и признаки корпоративного управления	УО
Методология корпоративного управления.	УО, К
Построение оптимальных корпоративных структур.	УО, К



Корпоративная среда.	УО, К
Международные системы корпоративного управления. Континентальная (Германская) система. Японская система. Англо-американская система.	УО, К
Государственное регулирование корпоративной деятельности.	УО, К
Корпоративное управление в Российской Федерации.	УО, К
Методы и механизм корпоративного управления.	УО, К
Перспективы корпоративного управления.	УО

**Зачет проводится с применением следующих методов на усмотрение преподавателя:**

- устный опрос по билетам, в каждом из которых не менее 2-х вопросов;
- письменный тест с использованием ДОТ, состоящий из серии закрытых вопросов (не менее 20).

**4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на кафедре безопасности.

***Типовые оценочные материалы по теме 1:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Что такое корпоратизм?
2. Что такое корпорация?
3. Каковы основные признаки корпорации?
4. Каковы основные характеристики корпоративной формы бизнеса?
5. Почему в стратегии развития экономики страны важная роль отводится акционерному капиталу?
6. В чем сущность корпоративного управления?
7. Каковы основные принципы корпоративного управления?

***Типовые оценочные материалы по теме 2:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Назовите истоки возникновения зарубежных корпораций.
2. Назовите принципы, которыми руководствовались члены купеческой гильдии России.
3. Укажите основные школы управления в теории корпоративного менеджмента
4. Назовите 14 принципов Анри Файоля.
5. В основу какой школы были положены достижения психологии и социологии?

***Типовые оценочные материалы по теме 3:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Дайте краткие определения следующим категориям: организация, корпорация, разделение труда, структура организации.
2. Назовите основные способы создания организаций и их виды.
3. Раскройте понятие организационной структуры управления.

#### ***Типовые оценочные материалы по теме 4:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Назовите параметры оценки внешней среды корпорации.
2. Определите факторы среды прямого воздействия.
3. Задачи внутренней среды корпорации.
4. Назовите элементы внешней среды корпорации.
5. Укажите существенные изменения внешней среды, влияющие на основные экономические показатели корпорации в современных условиях.
6. Что представляет собой управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон корпорации?
7. Назовите основные аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению.

#### ***Типовые оценочные материалы по теме 5:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Какими факторами определяется процесс формирования определенной модели управления?
2. Назовите характерные черты японской модели корпоративного менеджмента.
3. Определите три основные особенности немецкой модели корпоративного менеджмента.
4. Какие законы составляют основу законодательной базы по правам и обязанностям корпорации в англо-американской модели?

#### ***Типовые оценочные материалы по теме 6:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Являются ли интересы бизнеса и государство идентичными?
2. Существуют возможности прямого влияния государства на деятельность корпораций?
3. Назовите механизмы косвенного влияния на деятельность корпораций.
4. Приведите примеры эффективного сотрудничества корпораций и государства.

#### ***Типовые оценочные материалы по теме 7:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Каковы исторические особенности развития корпоративного управления в России?
2. Каковы культурологические особенности развития корпоративного управления в России?
3. Каковы перспективы корпоративного управления в России?

#### ***Типовые оценочные материалы по теме 8:***

*Вопросы для устного опроса:*

1. Расскажите об экономических, социальных, правовых и моральных основах власти менеджера корпорации.

2. Объясните различие понятий «власть» и «влияние».
3. Опишите основные стили руководства персоналом корпорации.
4. Расскажите о приоритетах некоторых методах управления в современной обстановке в России.
5. Рассмотрите яркие примеры из отечественной и зарубежной истории об экономическом всевидении монополий.
6. Изучите концепцию подхода к эффективности управления корпорацией на основе управленческой решетки (Р.Блейка и Д. Моутона).

### **Типовые оценочные материалы по теме 9:**

#### *Вопросы для устного опроса:*

1. Назовите факторы, препятствующие развитию корпоративизма в России и в мире.
2. Назовите факторы, способствующие развитию корпоративизма в России и в мире.
3. Какие риски и угрозы могут повлиять на тенденции развития корпоративизма в России и в мире?

#### **Темы докладов**

1. Корпорации как эффективная форма интеграции в рыночной экономике.
2. Основные черты современной корпорации.
3. Особенности финансовой и инвестиционной деятельности корпораций.
4. Экономическая среда деятельности российских корпораций.
5. Необходимость разработки стратегии корпорации.
6. Особенности развития корпоративного управления в Российской Федерации.
7. Современные корпорации в промышленно развитых странах.
8. Корпоративные объединения.
9. Специфика моделей современного корпоративного управления.
10. Транснациональные корпорации.
11. Монополии. Виды монополий. Сущность, характер и следствия монополизма.
12. Государственное регулирование корпоративной деятельности.
13. Проблемы демонополизации в современном обществе.
14. Антимонопольное законодательство и регулирование отечественной экономики.
15. Оптимизация организационных структур корпораций.
16. Взаимосвязь и эффективное управление органов управления корпорации.
17. Пути повышения эффективности деятельности корпорации.
18. Эмиссионная политика корпорации.
19. Особенности обращения и регистрации корпоративных ценных бумаг.
20. Стратегия портфельных инвестиций.
21. Интеграция и диверсификация как оптимальная форма функционирования участников технологической цепочки.
22. Корпорация как эффективная форма интеграции промышленного и банковского капитала.
23. Порядок формирования и условия функционирования финансово-промышленных групп в России: организационно-экономический аспект.
24. Менеджмент финансово-промышленных групп.
25. Направления развития транснациональных ФПГ.
26. Особенности формирования и функционирования финансово-промышленных групп в России.
27. Анализ форм и методов государственной поддержки финансово-промышленных групп в России.

28. Механизм формирования системы консолидированного налогообложения ФПГ.
29. Проблемы совершенствования правового механизма солидарной ответственности участников ФПГ.
30. Организация и управление технологической цепочкой. Мотивация участников.
31. Разработка и принятие управленческого решения в системе корпоративных отношений.
32. Альтернативные стратегии в принятии управленческого решения.
33. Разработка стратегии слияний и поглощений в системе корпоративного управления.
34. Реализация тактики слияний и поглощений в системе корпоративного управления.
35. Формирование корпоративной кадровой политики.
36. Информатизация в системе корпоративного управления.
37. Соблюдение баланса интересов в корпоративных структурах: топ-менеджмент, акционеры, инвесторы.
38. Связи с общественностью (Public Relations), отношения с государственными структурами, средствами массовой информации.
39. Оптимизация документооборота корпорации.
40. Использование современных информационных систем и информационных технологий в корпоративном управлении.
41. Разработка и совершенствование корпоративных норм.
42. Необходимость формирования благоприятного корпоративного климата.
43. Корпоративная культура как решающий фактор повышения эффективности бизнеса.

#### Требования к докладу

Студентом подготавливается доклад на выбранную тему продолжительностью 5-7 минут. Тема выбирается самостоятельно по согласованию с преподавателем.

При подготовке доклада студенту необходимо помнить о существовании различий между устной и письменной речью. Доклад оценивается по следующим критериям:

- 1) раскрытие темы (1 балл);
- 2) соблюдение регламента (1 балл);
- 3) чёткая устная речь (1 балл);
- 4) степень независимости от текста (1 балл);
- 5) воспринимаемость доклада аудиторией (1 балл).

#### **Компетентностно-ориентированные задания (кейсы)**

##### **Задание 1. Исполнительные органы компании**

Председатель совета директоров российского банка пригласил консультантов для решения проблемы с исполнительными органами. По отзывам членов совета директоров, члены правления безынициативны, им нельзя полностью доверить бизнес, поэтому совет директоров берет на себя многие функции оперативного управления банком. При этом банк активно развивается, показатели эффективности деятельности растут. Банк стремится быть лидером и в области корпоративного управления, акционеры рассматривают перспективу выхода на фондовый рынок или продажи части акций стратегическому инвестору в ближайшие три года.

Российский банк, входящий в первую сотню банков по величине собственного капитала. В банке пять акционеров, все физические лица. Крупнейший акционер, владеющий 60% акций, является председателем совета директоров. Акционер, владеющий 26%, — председатель правления. Остальные акционеры не принимают активного участия в управлении банком, полностью доверяя крупным акционерам. Совет директоров состоит

из семи членов, два из которых — крупные акционеры банка, два являются независимыми директорами (один из них иностранец), остальные — внешние директора. В совете образованы два комитета — стратегический и по кадрам и вознаграждению.

Помимо основных обязанностей, на членов совета возложены дополнительные. Один из независимых директоров осуществляет контроль за реализацией программы потребительского кредитования и IT-стратегии банка. Другой независимый контролирует программу кредитования малого и среднего бизнеса. Один из внешних директоров курирует работу фронт-офиса. Председатель комитета по кадрам курирует всю кадровую работу банка. Председатель совета директоров ведет работу с VIP-клиентами, он в банке с самого основания, три года назад оставил пост председателя правления с намерением полностью переключиться на стратегическое управление банком и другим имеющимся у него бизнесом, который очень активно развивается.

Состав правления, включая председателя, за последние три года менялся три раза. 80% членов правления имеют опыт работы в данном банке менее одного года. Правление встречается каждый вторник, практически всегда на его заседаниях присутствует председатель совета, протоколы оформляются только в случае юридической необходимости.

**Задание**

Оцените ситуацию, сложившуюся в банке, с точки зрения стандартов корпоративного управления. Предложите стратегию выхода из «управленческого кризиса».

**Разбор кейса**

Ответственность за сложившуюся ситуацию полностью лежит на совете директоров, поскольку выбор и назначение исполнительных органов находится в его компетенции. Причина ситуации, вероятно, в том, что основной акционер — председатель совета директоров психологически не готов к передаче оперативного управления в руки наемных менеджеров. А председатель правления не является сильным лидером, ему, возможно, мешает то, что он тоже является акционером, но владеет меньшим пакетом акций. Совет директоров не просто вмешивается в важнейшие направления управления текущей деятельности банка, он подменяет собой менеджмент, лишая его возможности выполнять свои функции.

Поворотным моментом для изменений в банке может стать только изменение представлений председателя совета о распределении функций совета и менеджмента. Необходимо четко разграничить их полномочия и строго придерживаться принятого решения. Возможно, необходимо заменить председателя правления на наемного менеджера. Совету директоров следует всячески поощрять проявление инициативы со стороны менеджеров, формализовать процесс контроля. Также необходимо разработать систему вознаграждения исполнительных органов, которая будет зависеть от результатов деятельности банка. Деятельность правления должна быть формализована.

## **Задание 2. О корпоративных войнах и судьбе ЮЛМАРТа**

В практической жизни споры и разногласия между акционерами, обществом и акционерами, менеджментом и другими стейкхолдерами встречаются довольно часто и принимают самые разнообразные формы. Как правило, корпоративные конфликты начинаются вследствие противоречий и расхождения мнений участников корпоративных отношений и отсутствия документально закрепленных положений о том, как следует поступать в конкретных случаях.

Например, при долевом равенстве партнеров и отсутствии документов, предусматривающих ход действий при решении нетипичных ситуаций. Как правило, разногласия участников корпоративных отношений возникают в вопросах, связанных с управлением, оценкой своих ролей в организации, финансами и потенциальными выгодами от ведения бизнеса. Поэтому, в случае невозможности дружественного

урегулирования споров, корпоративные конфликты могут переходить из концептуальной в юридическую плоскость и даже могут порождать опасные для функционирования компании тупиковые ситуации, связанные с затруднением принятия управленческих решений.

На первый взгляд, все кажется понятным – не сошлись в вопросах финансов, произошли разногласия по поводу видения и стратегии развития компании, случился кризис личных взаимоотношений между стейкхолдерами, который был перенесен в профессиональную область или же, например, одному из участников надоело участие в бизнесе и доходит до того, что он блокирует сделку. Однако в реальных случаях нередко ситуации бывают очень запутанными и исход конфликтов бывает не очень прозрачным. Рассмотрим конфликт, произошедший между совладельцами «Юлмарта».

О конфликте между акционерами Юлмарта

Конфликт между акционерами Дмитрием Костыгиным и Михаилом Васинкевичем начался в середине 2016 года. Костыгин совместно с партнером Августом Мейером владеет 61,5% головного холдинга «Юлмарта» Ulmart Holding Limited, Васинкевичу принадлежит 38,5%. Конфликт между акционерами произошел из-за разногласий по поводу взглядов на стратегию компании.

До 2014 года «Юлмарт» стремительно набирал обороты и развивался, однако это происходило во многом из-за постоянного «вливания» средств в развитие компании, что повлияло на образ мышления топ – менеджмента, который оказался неспособным работать в кризисной ситуации. Сложности настигли компанию после всплеска ажиотажа на покупку техники в 2014 году, вызванного кризисом и резким падением рубля. На волне подъема участники ожидали таких же результатов и в 2015 году, ставя высокую планку, однако ожидания партнеров не оправдались – план был невыполнен на 20 – 25%. Михаил Васинкевич и Алексей Никитин (прим. Основатель «Юлмарта», ранее владел пакетом акций, но продал его Donna Union Foundation в августе 2015г., бенефициаром которой является Васинкевич, сохранив при этом место в совете директоров) были крайне обеспокоены сложившейся ситуацией. В феврале 2016 года практически все партнеры, включая Костыгина, Васинкевича, Никитина и менеджмент собрались в офисе для обсуждения дальнейших планов. Костыгин предлагал дополнительно вложить средства в компанию, для погашения просрочек поставщикам и рефинансирования банковского долга. Никитин и Васинкевич в свою очередь были крайне не согласны с этим предложением и считали, что компании необходимо войти в режим «энергосбережения», избавившись от нерентабельных и убыточных объектов, а также заменив команду менеджмента.

Сделка по продаже пакета акций Никитина Васинкевичу была одобрена всеми акционерами Ulmart Holding Limited, в итоге 22,94% акций перешли во владение Donna Union Foundation за \$40 млн. По словам Костыгина расчет по сделке так и не состоялся, однако по версии Васинкевича сделка является закрытой. В итоге после разлада, случившегося на февральском заседании, стало известно, что в сентябре 2016 года Никитин и Васинкевич подали иск в суд с требованием к мажоритарным акционерам выкупить их доли по цене, которую Костыгин и Мейер считали весьма завышенной. Васинкевич установил цену за свой пакет согласно стоимости компании в диапазоне от \$150 до 400 млн., при оценке стоимости компании Костыгиным в \$50 млн. Собственно разногласия по поводу стоимости компании и стали основной причиной конфликта.

Участие инвестиционного банка Aspiring Capital и инвестиционного подразделения «Альфа-Групп» А1, к мощи которых прибег Васинкевич в попытках разрешения конфликта в свою пользу, а также поиски инвесторов не привели к успеху — мало кто заинтересован вкладывать средства в компанию, партнеры которой не могут договориться между собой. Между тем неразрешенный конфликт фактически блокировал деятельность компании, что еще усугубилось атакой кредиторов, связанной с ухудшением финансовых показателей «Юлмарта». Даже поступила информация о том, что Арбитражный суд

Санкт-Петербурга и Ленинградской области назначил рассмотрение заявления некоего О. В. Морозова «о признании НАО «Юлмарт» банкротом» на 25 мая 2017 года. Станным является то, что господин Морозов – некогда бывший бизнес партнер Костыгина — участвовал в сделке о переуступке долга, то есть Костыгин переуступил долг собственной компании Морозову, который имел право требовать взыскание долга с «Юлмарта». В итоге, не получив денег от компании, Морозов подал заявление в суд. Сбербанку – одному из кредиторов «Юлмарта» — данная сделка показалась весьма странной, банк пытался оспорить сделку о переуступке долга и признать ее недействительной. Сперва суд удовлетворил иск Сбербанка, но Костыгин уже оспорил это решение, аргументировав его тем, что Сбербанк даже не имел права подавать иск о сделке, в которой он не участвовал. Сбербанк далеко не единственный кредитор «Юлмарта», СМИ называют и других, в числе которых банки «Санкт-Петербург» и «Уралсиб». Причем «Уралсиб» уже успел подать иск о банкротстве «Юлмарта», но встал в очередь за Морозовым, который был первым. Эксперты сообщают о том, что в случае введения дела о банкротстве Олег Морозов получит статус заявителя и сможет выбирать кандидатуру Арбитражного управляющего для контроля над проведением процедуры, что грозит возможностью действий назначенной кандидатуры в интересах самого должника, а не кредиторов и Общества.

В общей сложности «Юлмарт» задолжал 4 млрд руб. Костыгин сообщает, что компании уже удалось урегулировать отношения с большей частью кредиторов, однако Сбербанк продолжает наступать, причем не понятно какие выгоды преследует последний. Ведь в случае банкротства банк не сможет вернуть все свои средства.

Печальным исходом всех сложившихся обстоятельств стало падение «Юлмарта» с 4 на 7 строчку в рейтинге 20 крупнейших компаний Рунета, а оценка стоимости снизилась с \$1,1 млрд до \$236 млн. к февралю 2017 года.

В итоге партнеры все-таки пришли к соглашению, согласно которому доля Васинкевича будет выкуплена самой компанией, стоимость которой упала на \$900 млн. с начала корпоративной войны. Костыгин и Васинкевич договорились о графике выплат, который предполагает погашения части средств по урегулированию ситуации с банками, а остальная часть долга будет погашена по достижении определенных показателей «Юлмартом» в течение 2017 – 2018 года.

Что могли сделать акционеры?

Прежде всего, могли не доводить ситуацию до «корпоративной войны» и выйти из нее с наименьшими потерями, если бы не пренебрегли некоторыми стандартными правилами, регулирующими модель поведения участника конфликта еще на стадии его назревания. Стороне, которую вовлекают в конфликт, следует придерживаться следующих простых принципов:

- предвосхищение последствий конфликта для каждой стороны;
- формализация и письменное закрепление всех действий и договоренностей;
- недопущение использования недобросовестных приемов в отношении оппонента;
  - выделение прямых и косвенных аргументов касательно ситуации на основе письменных договоренностей и их соблюдении/не соблюдении;
  - выбор верной стратегии защиты своих прав;
  - разработка предложений об урегулировании конфликта без судебного вмешательства и с наименьшими потерями для общего проекта – предмета конфликта.

Привычка придерживаться данных рекомендаций при любой подобной конфликтной ситуации поможет участнику конфликта составить список с достаточным количеством аргументов, в случае если спор приобретет формальный характер, а также поможет получить преимущество в репутационной составляющей, что также важно в споре с оппонентом.

В процессе конфликта стейкхолдеры также могли его не усугублять, но как показывает практика, если «война» началась, то остановить участников становится невозможно, тут вступают в дело личные принципы и взаимоотношения, поэтому лучше всего гасить конфликт на этапе его назревания.

Подобный конфликт хорошо показывает, что в реальной жизни бывает очень затруднительно прийти к соглашению, когда у каждого из участников свой взгляд на ситуацию, несмотря на достаточно простую логику разногласий. В любом случае, корпоративная война — чаще всего дело затратное. Поэтому никогда не забывайте важнейшее правило любого бизнеса — договариваться надо на берегу и делать это надо письменно.

### **Примеры тестовых заданий**

#### **1. Основными мотивами, движущими корпорацией при реорганизации являются...**

- а) потребность улучшить финансовое состояние путем снижения стоимости бизнес-процессов и повышение эффективности управленческой системы;
- б) уменьшение избыточных внутрифирменных работ и повышение эффективности управленческой системы;
- в) потребность улучшить финансовое состояние путем снижения стоимости бизнес-процессов;
- г) повышение эффективности управленческой системы, потребность улучшить финансовое состояние путем снижения стоимости бизнес-процессов, уменьшение избыточных внутрифирменных работ.

#### **2. Принципом совершенствования организационных структур не является...**

- а) участие персонала в управлении;
- б) разделение стратегических и операционных функций;
- в) кратчайшие пути прохождения информации;
- г) снижение самостоятельности принятия решений.

#### **3. Основной путь совершенствования корпоративных систем управления – ...**

- а) стратегическое управление;
- б) тактическое управление;
- в) функциональное управление;
- г) процессное управление.

#### **4. Недостатком вертикальной организационной структуры являются...**

- а) необходимость сбора полной информации с подчиненных центру элементов;
- б) неэффективное использование имеющихся элементов оборудования;
- в) экономия на масштабе;
- г) оптимальное использование ресурсов всей структуры.

#### **5. Функция корпоративного управления, связанная с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации и управления людьми, называется ...**

- а) планирование;
- б) маркетинговая;
- в) организация;
- г) инновационная.

#### **6. Как отмечал А. Курочкин «работа одного руководителя – специалиста на двух указанных взаимосвязанных вертикальных уровнях позволяет ...»**

- а) сократить численность персонала;
- б) расширить самостоятельность филиала;
- в) понизить производительность труда;
- г) повысить компетентность высшего управленческого персонала.



**7. Оперативность, четкое определение характера взаимоотношений, непротиворечивость команд, а также сокращение расходов на содержание управленческого персонала характерны для ... управления.**

- а) линейного;
- б) линейно-штабного;
- в) функционального;
- г) матричного.

**8. К увеличению численности аппарата управления и расходов на его содержание ведет ... управление.**

- а) линейно-штабное;
- б) функциональное;
- в) дивизиональное;
- г) матричное.

**9. Разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления предусматривает ... управление.**

- а) линейное;
- б) функциональное;
- в) дивизиональное;
- г) матричное.

**10. Формулирование целей корпорации, разработка перспективных планов, приспособление деятельности корпорации к изменениям во внешней среде и т.п. характерны для руководителей ... уровня.**

- а) технического;
- б) управленческого;
- в) институционального;
- г) нет верного ответа.

**11. Выполнение повседневных операций и действий, необходимых для обеспечения эффективной бесперебойной работы в производстве или сфере услуг характерны для руководителей ... уровня.**

- а) низового;
- б) среднего;
- в) высшего;
- г) нет верного ответа.

**12. Централизация стратегических общекорпоративных функций управления, которые сосредотачиваются в высших звеньях управляющей системы корпорации, характерна для ... управления.**

- а) дивизионального;
- б) линейно-штабного;
- в) функционального;
- г) матричного.

**13. Разработку планов предприятия по маркетингу, производству, финансам, труду, рассчитанных на срок от 2 до 3 лет, подразумевает ... планирование.**

- а) оперативное;
- б) среднесрочное;
- в) стратегическое;
- г) нет верного ответа.

**14. К основным факторам, определяющим трансформацию корпоративного управления, нельзя отнести ...**

- а) ослабление процессов интернационализации и глобализации;
- б) быстрый технический прогресс;
- в) сокращение инновационных циклов;
- г) насыщение внутренних рынков индустриально развитых стран.

## 15. Делегирование полномочий вышестоящих руководителей руководителя более низшего звена обеспечивает ...

- а) возможность для руководителя заниматься стратегическими задачами;
- б) отсутствие какой-либо мотивации у подчиненных;
- в) более эффективное управление за счет принятия оперативных решений;
- г) профессиональный рост подчиненных.

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

- 30 баллов - на промежуточную аттестацию
- 50 баллов - на работу на семинарских занятиях
- 20 баллов - на посещаемость занятий

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Расчет итоговой рейтинговой оценки:

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
0-50	неудовлетворительно	EX

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/ «не зачтено»:

от 0 до 50 баллов	«не зачтено»
от 51 до 100 баллов	«зачтено»

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКо2 ОС-2	Способность использовать методы принятия инвестиционных решений для управления финансами компании	ПКо2 ОС-2.1	Способность оценивать инвестиционные решения

#### Перечень вопросов для подготовки к зачету

#### 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

##### Критерии оценки ответа на вопросы на зачете:

«Зачтено» ставится в том случае, если

21-30 баллов: студент продемонстрировал знание основных понятий, относящихся к дисциплине, правильно ответил, по крайней мере, на один дополнительный вопрос, ответ должен быть логичным и последовательным, либо студент способен уточнить содержание ответа.

11-20 баллов: студент продемонстрировал знание основных понятий, относящихся к дисциплине, в общих чертах ответил, по крайней мере, на один дополнительный вопрос, при этом его ответ логически не точен или непоследователен.

1-10 баллов: студент продемонстрировал знание основных понятий, относящихся к дисциплине, но не ответил (неверно ответил), по крайней мере, на один дополнительный вопрос, при этом его ответ логически не точен или непоследователен.

«Не зачтено» ставится в том случае, если студент не демонстрирует знание основных понятий, относящихся к дисциплине, не отвечает ни на один дополнительный вопрос, и изложение ответа на вопрос не последовательное и не логичное. При этом студент не может уточнить содержание ответа на вопрос.

Зачёт проводится преимущественно в форме устного опроса по билетам, в том числе с применением ДОТ посредством ВКС. Проведение зачёта в форме тестирования на платформе LMS Moodle возможно по решению согласованию с заведующим кафедрой при соблюдении следующих условий:

- тест должен содержать не менее 40 вопросов по всем темам курса;
- время тестирования должно быть ограничено и составлять не более 30 секунд на вопрос.

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является только один вариант ответа. На выполнение теста отводится установленное ограниченное время.

Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 20-30 секунд на один вопрос. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося. Повторное прохождение теста допускается не ранее 10 дней.

Зачёт проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачёта для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачёт проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 6 человек либо на платформе Ms Teams в режиме ВКС. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 20 минут.

При явке на зачёт обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. При сдаче зачёта в режиме ВКС обучающийся должен обеспечить устойчивое интернет-соединение со своей стороны и качественную аудио- и видеосвязь. Во время подготовки к ответу и ответа камера обучающегося должна быть включена и обеспечивать обзор лица обучающегося и его рабочего места.

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Дисциплина «Корпоративное управление», как правило, изучается студентами на первом курсе очного и заочного обучения. При подготовке к лекционным занятиям обучающемуся следует ознакомиться с учебно-тематическим планом изучаемой учебной дисциплины, а также с календарным планом прохождения соответствующего курса.

В процессе лекционного занятия обучающийся ведет свой конспект лекций, делая записи, касающиеся основных тезисов лектора. Это могут быть исходные проблемы и вопросы, ключевые понятия и их определения, важнейшие положения и выводы, существенные оценки и т.д.

В заключительной части лекции обучающийся может задать вопросы преподавателю по содержанию лекции, уточняя и уясняя для себя теоретические моменты, которые остались ему непонятными.

Самостоятельная работа обучающегося, прежде всего, подразумевает изучение им учебной литературы, рекомендуемой рабочей программой дисциплины.

Значительную роль в изучении данной дисциплины выполняют семинарские занятия, которые призваны, прежде всего, закреплять теоретические знания, полученные в ходе прослушивания и запоминания лекционного материала, изучения источников, ознакомления с учебной и научной литературой. Тем самым семинары способствуют получению студентами наиболее качественных знаний, а также позволяют осуществлять со стороны преподавателя текущий контроль над успеваемостью студентов.

Семинарские занятия преподаватель может проводить в форме обсуждения вопросов темы, заслушивания докладов по отдельным вопросам и их обсуждения, рекомендуется выполнение письменных работ, тестирование и решение практических задач.

В процессе подготовки к семинару студент самостоятельно аккумулирует знания путем изучения конспекта лекций и соответствующих разделов учебника, ознакомления с дополнительной литературой и источниками, рекомендованными к этому практическому занятию.

Отвечать на тот или иной вопрос обучающимся рекомендуется формулировать наиболее полно и точно, при этом нужно уметь логически грамотно выражать и обосновывать свою точку зрения, свободно оперировать юридическими понятиями и терминами.

Предусмотрена работа слушателей на практических занятиях (семинарах) по рассмотрению основных вопросов менеджмента в деятельности организации.

Таким образом, посещение обучающимся лекционных занятий, активная самостоятельная работа, а также участие на семинарских занятиях необходимы для подготовки и успешной сдачи зачета как формы итогового контроля.

При подготовке к зачёту необходимо исходить из перечня контрольных вопросов. Зачёт проводится либо в устной форме, либо в форме письменного теста.

При оценивании знаний студентов преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- правильность ответов на вопросы;
- полнота и лаконичность ответа;
- логика и аргументированность изложения.

Более подробную информацию о методике подготовки и сдачи зачёта обучающийся может получить у преподавателя.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Основная литература**

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 351 с. Режим доступа: <https://idp.nwipa.ru:2180/viewer/teoriya-organizacii-412691#page/1>
2. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 156 с. Режим доступа: <https://idp.nwipa.ru:2180/viewer/teoriya-organizacii-413756#page/1>
3. Шеметов, П.В. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова, Е.П. Шеметова. — Электрон. дан. — Москва : Омега-Л, 2012. — 274 с. — Режим доступа: <https://idp.nwipa.ru:2278/book/5538>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Фролов, Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учеб.пособие для академ.бакалавриата / Ю.В. Фролов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт. 2017. — 128 с. Режим доступа: <https://idp.nwipa.ru:2180/viewer/teoriya-organizacii-i-organizacionnoe-povedenie-metodologiya-organizacii-415127#page/1>
2. Мильнер, Борис Захарович. Теория организации : учебник для вузов, рек. М-вом образования Рос. Федерации / Б. З. Мильнер. - Изд. 7-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 864 с.
3. Смирнов, Эдуард Александрович. Теория организации : учеб. пособие / Э. А. Смирнов ; Гос. ун-т упр. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 248 с.

### **7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwipa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### **Русскоязычные ресурсы**

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома

«Библиотека Гребенникова»

- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист-Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов *Электронная Библиотека Диссертаций* РГБ
- Информационно-правовые базы *Консультант плюс, Гарант.*

**Англоязычные ресурсы**

- *EBSCO Publishing* – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов;
- *Emerald* – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

#### 7.4. Нормативные правовые документы

1. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
2. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant>
3. Центр профессиональной подготовки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.c-pp.ru>.

#### 7.5. Интернет-ресурсы

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
2. Научно-практические статьи по экономике и финансам Электронной библиотеки ИД «Гребенников» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
- 4.

#### 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	Корпоративное управление	Тематические аудитории специальности «Экономическая безопасность», Компьютерные классы. Иные аудитории Факультета таможенного администрирования и безопасности (в соответствии с расписанием занятий),	Оснащены рабочими станциями ПК, средствами мультимедиа и досками. Звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие прослушивание материалов в формате MP3, WMA, а также просмотр видеоматериалов. Программное обеспечение Microsoft Word, Microsoft Power Point для подготовки текстового материала, графических	Лицензионное соглашение с Microsoft Windows 10 SBR003-1706010146-42 от 07.07.2017 по 31.07.2018 Microsoft Office Professional 2016 SBR003-1706010146-42 от 07.07.2017 по

		<p>оснащенные средствами мультимедиа и досками  Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Кабинеты, оснащенные макетами, наглядными учебными пособиями, и другими техническими средствами и оборудованием, обеспечивающими реализацию проектируемых результатов обучения</p>	<p>иллюстраций, презентаций.</p>	<p>31.07.2018  СПС  КонсультантПлюс  0372100052814  000062-0358818-01  от 16.12.2014  бессрочно</p>
--	--	---	----------------------------------	---