

## Программа учебной дисциплины Корпоративное управление

Утверждена  
экспертно-методическим советом  
ИППС НИУ ВШЭ  
Протокол №3 от «12» октября 2017 г.

Автор	Пирожков И.В.
Число кредитов	5
Контактная работа (час.)	28
Самостоятельная работа (час.)	162
Курс	4
Формат изучения дисциплины	без использования онлайн курса

### 1. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Целями освоения дисциплины Корпоративное управление являются изучение принципов, моделей и механизмов корпоративного управления, формирование системного подхода к управлению современными гибкими адаптивными производственно-хозяйственными структурами, которые способны решить ответственные и сложные задачи экономики.

В результате освоения дисциплины студент должен:

*знать*

- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая процессы коммуникации, командообразования, лидерства и принятия решений, переговоров и управления конфликтами, мотивации;
- типы организационной культуры и методы ее формирования;
- современные тенденции корпоративного управления;

*уметь*

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать структуру компании и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;
- уметь применять теорию жизненных циклов организации в отношении различных управленческих процессов;

*владеть*

- инструментами построения взаимодействия между акционерами и руководством компании;
- методами выработки и принятия коллегиальных решений;
- методами построения финансовой, функциональной, организационной и юридической структуры компании;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;
- навыками деловых коммуникаций.

В объединенном учебном плане образовательной программы подготовки бакалавра настоящая дисциплина относится к базовым профильным дисциплинам.

Для освоения учебной дисциплины студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- знать основные понятия экономической теории и прикладных экономических дисциплин; закономерности функционирования современной экономики; основные особенности российского менеджмента, направления экономической политики государства;
- знать теорию жизненных циклов организации и организационного поведения;
- уметь использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач, быть способным анализировать социально значимые проблемы и процессы;
- владеть навыками командной работы.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении дисциплин:

- Управление проектами;
- Операционные решения: финансово-экономические модели;
- Стратегическое управление бизнес-процессами;
- Эффективные коммуникации.

Основные положения дисциплины могут быть использованы при выполнении проектных работ, курсовой и выпускной квалификационной работы.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Основы корпоративного управления. Органы корпоративного управления.**

Понятие корпоративное управление, заинтересованные стороны («стейкхолдеры»). История корпоративного управления Виды организаций по организационно-правовой форме, влияние на корпоративное управление. Документы, регламентирующие корпоративное управление. Общее собрание акционеров. Коллегиальный орган: Совет директоров, Правление. Единоличный исполнительный орган

### **Тема 2. Эволюция корпоративного управления. Стратегическая карта компании.**

Эволюция развития продуктов и услуг в бизнесе (от простого к сложному, от процессов к решениям). Жизненные циклы в эволюции корпоративного управления в

организации. Жизненные циклы в эволюции руководителя.

Стратегическая карта компании: понятие, элементы, взаимосвязь между элементами. Роль и место корпоративного управления на стратегической карте компании.

### **Тема 3. Доверие – один из ключевых факторов эффективного управления. Модели принятия корпоративных решений.**

Доверие акционеров, уважение миноритарных акционеров Доверие в команде менеджмента, доверие в коллективе Доверие к контрагентам. «Комплаенс» (compliance). Полномочия органов корпоративного управления. Сценарии «центров власти» в корпорации. Коллизии при принятии и исполнении корпоративных решений, конфликт решений.

### **Тема 4. Совет директоров – подготовка к годовому собранию акционеров**

Согласовать и утвердить стратегический план развития: приоритетные направления, объем инвестиций, целевую структуру холдинга для масштабирования бизнеса и привлечения кредитов/инвестиций (согласно заданию)

Подготовить повестку для ВОСА: одобрение сделок по реорганизации и привлечению инвестиций.

### **Тема 5. Эффективная структура корпорации**

Структура компании: финансовая, функциональная, организационная, юридическая. Отличия и взаимосвязь. Эволюция структуры организации на карте жизненных циклов. Оптимальная структура бизнеса. Соответствие структуры моделям принятия решений в компании. Мифы об оптимизации налогов при сложной структуре. Почему прозрачная структура дешевле в содержании. Этапы выделения непрофильных функций из бизнеса: от внутреннего сервиса (ОЦО) к внешнему аутсорсингу.

### **Тема 6. Влияние корпоративного управления на стоимость бизнеса**

Что такое стоимость бизнеса, из чего формируется. Объективные и субъективные факторы стоимости бизнеса. Почему бывает так, что «прибыль есть, а стоимости нет». И наоборот, «прибыли нет, а стоимость есть». Влияние инструментов корпоративного управления на стоимость бизнеса

### **Тема 7. Управление конфликтами в корпоративной среде. Развитие карьеры управленца**

Стороны конфликтов. Типы конфликтов. Причины конфликтов. Способы минимизации / разрешения конфликтов.

Развитие бизнеса. Операционное управление. Функциональное администрирование. Управление проектами. Стратегическое (общее) управление.

### **Тема 8 Разработка целевой структуры, Совет директоров (одобрение структуры, подготовка собрания акционеров для одобрения сделок для организации.**

Согласовать и утвердить стратегический план развития: приоритетные направления,

объем инвестиций, целевую структуру холдинга для масштабирования бизнеса и привлечения кредитов/инвестиций (согласно заданию)

Подготовить повестку для ВОСА: одобрение сделок по реорганизации и привлечению инвестиций.

### 3. ОЦЕНИВАНИЕ

Тип контроля	Параметры
Текущий	Выполнение кейсов.
Итоговый	Тестовые задания, открытые вопросы.

Текущий контроль предусматривает знание студентом теории жизненных циклов компании, организационного поведения, основных методов анализа внутренней и внешней среды деятельности компании, уровня турбулентности, основных этапов процесса стратегического менеджмента и разработки стратегии компании. Текущий контроль предусматривает выполнение домашних заданий, обсуждение кейсов.

Итоговой формой контроля является письменный экзамен, проводимый в виде теста с возможностью выбора вариантов ответа и открытого теста. Максимальное количество баллов за текущий и итоговый контроль 10 баллов.

По всем формам контроля студент должен продемонстрировать:

- знание материалов лекций, нормативно-правовых документов и литературных источников, касающихся принципов, моделей и механизмов корпоративного управления, формирование системного подхода к управлению современными гибкими адаптивными производственно-хозяйственными структурами, которые способны решить ответственные и сложные задачи экономики;
- способности предложить, обосновать организационно-управленческие решения, проанализировать и оценить последствия принятия управленческих решений.

Преподаватель оценивает работу студентов на лекциях и практических занятиях, правильность выполнения домашних заданий, результатов итогового теста с выбором ответов, полноту и компетентность при ответе на открытые вопросы итогового теста.

Оценка по 10-ти балльной шкале рассчитывается следующим образом:  
накопленная оценка = 0,5 оценки работы на лекциях + 0,5 среднеарифметической оценки за домашние задания.

В диплом выставляет результирующая оценка по учебной дисциплине:

Орез. =  $0,7 * O_{\text{экзамен}} + 0,3 * O_{\text{накопленная}}$

Способ округления результирующей оценки по учебной дисциплине: арифметический в пользу студента. Результирующая оценка ниже 4 баллов округляется в меньшую сторону. Оценка за экзамен является блокирующей. Результирующая оценка равна экзаменационной при неудовлетворительной оценке за экзамен.

Оценки текущего и итогового контроля выставляются по 10-балльной шкале:

- Отлично - 8-10 баллов (по 10-балльной шкале);
- Хорошо - 6-7 баллов (по 10-балльной шкале);
- Удовлетворительно - 4-5 баллов (по 10-балльной шкале);
- Неудовлетворительно - 0-3 балла (по 10-балльной шкале).

### 4. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### Оценочные средства для текущего контроля

Примеры кейсов:

##### Компания 1.

Крупный холдинг, объединяющий в себе различные направления деятельности: производство, дистрибуция, логистические услуги, туризм, издательский бизнес, аптечная сеть.

Клиенты: аптечные сети, корпоративные клиенты, потребляющие логистические услуги, физические лица (аптека, туризм).

Среднегодовая выручка: 8 млрд. рублей в год.

Количество сотрудников: 900 человек.

Количество членов Совета директоров: 5

Кредит: 1 млрд. рублей

Текущая структура компании: Юридическая структура включает более 10 юридических лиц. Финансовая структура не формализована, вся компания - общий центр прибыли. Финансовая, функциональная и юридическая структуры не соответствуют друг другу:

о имеет место дублирование функций в ряде направлений;

о доходы и расходы одного направления могут находиться в разных юридических лицах.

Ключевые проблемы управления:

- Управление было завязано на одного из ключевых акционеров.
- В структуре группы было большое дистрибьюторское с использованием собственной линейки торговых марок и рецептур, складское хозяйство.
- Функциональные службы были запутаны, количество внутренних конфликтов росло.

**Стратегические цели:** разделить бизнес на самостоятельные направления; продать их стратегическим инвесторам.

**Предложения топ-менеджмента в повестку Совета Директоров:** 5% от Чистой прибыли направить на выплату вознаграждения членам Совета Директоров и топ-менеджменту.

Балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, план инвестиций в Приложении.

## **Компания 2.**

Компания занимается производством и продажей промышленной упаковки, включая комплексное обслуживание предприятий, потребляющих упаковочную продукцию. В структуру бизнеса входят закупочно-производственная компания, дистрибьюторские компании (московская и региональные), компания, владеющая материальными активами. Около 20 филиалов по России.

Клиенты: b2b, корпоративные клиенты из различных отраслей.

Количество сотрудников: 1000 человек

Среднегодовая выручка: 3 млрд. рублей.

Натуральный показатель: 25 тысяч тонн готовой продукции.

Количество членов Совета директоров: 7

Кредиты: 500 млн.

Текущая структура компании: Юридическая структура включает около 10 юридических лиц. Финансовая структура не формализована, вся компания - общий центр прибыли. Финансовая, функциональная и юридическая структуры не соответствуют друг другу:

о имеет место дублирование функций в ряде направлений;

о доходы и расходы одного направления могут находиться в разных юридических лицах.

Ключевые проблемы управления:

- Функциональная, финансовая и юридическая структуры не полностью соответствуют друг другу и логике бизнеса.
- Постоянное изменение юридической структуры при росте масштаба бизнеса усложняет развитие отношений с партнерами и контрагентами, а также создает дополнительные транзакционные издержки. Кроме того, стали возникать существенные налоговые риски, влекущие дополнительные расходы со стороны акционеров.

- В производственной группе компаний было 4 акционера, ни один из которых не имел контрольный пакет.
- Непрозрачная финансовая отчетность, запутанная финансовая структура с множеством центров учёта без достаточных полномочий.

**Стратегические цели:** увеличение объёма бизнеса в 3 раза в течение 5 лет, стать ведущим игроком в своём сегменте рынка в России.

**Предложения топ-менеджмента в повестку Совета Директоров:** 7% от Чистой прибыли направить на выплату вознаграждения членам Совета Директоров и топ-менеджменту.

Балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках, план инвестиций в Приложении.

### Оценочные средства для итогового контроля

1. Какие модели корпоративного управления выделяют в мировой практике (выберите все подходящие):

- англо-американская модель;
- афро-австралийская модель;
- японо-китайская модель;
- континентально-европейская модель?

2. Кто из участников корпоративного управления имеет полномочия для назначения финансового директора:

- акционеры;
- Совет директоров;
- генеральный директор;
- комитет кредиторов?

3. Какие стратегические цели разумно ставить Советом директоров для долгосрочного устойчивого развития корпорации?

4. Что необходимо сделать для наилучшего урегулирования корпоративного конфликта с точки зрения стоимости бизнеса?

## 5. РЕСУРСЫ

### 5.1. Основная литература

1. Розанова Н. М. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — М.: издательство Юрайт, 2017. -339 с. – Серия Бакалавр и магистр. Академический курс.

### 5.2.Дополнительная литература

1. Веснин В. Р. Управление современной корпорацией: учебное пособие. – Москва: Проспект, 2017. – 176 с.

2. Лейкин Д. Корпоративный центр: Основы управления холдингом / Дмитрий Лейкин. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 312 с.

### 5.3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета</i>

	Microsoft Windows 10 Microsoft Windows XP	<i>(договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

#### **5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Условия доступа</b>
<b><i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i></b>		
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
<b><i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i></b>		
1.	Открытое образование	URL: <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>

#### **5.5 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.