



Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Дворникова Татьяна Александровна
Должность: врио проректора по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2026 09:01:17
Уникальный программный ключ:
81e4612224154ba92346993825fd4bfa9a28f49d

Приложение 1: к рабочей программе дисциплины:

Б1.В.10 Корпоративное управление

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине:

Б1.В.10 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

по направлению подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Москва 2025



Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) *Корпоративное управление* включает:

- перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования;
- описание шкал оценивания;
- критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции(ий).

1. Перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования

Рабочая программа дисциплины (модуля) определяет перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
ПК-2	Способен действовать со знанием подготовки управленческих решений по созданию и совершенствованию локальных нормативных правовых актов с целью повышения эффективности тактики и стратегии организации, управлять	ПК-2.1 Знает методики, используемые в проектном управлении для определения целей и постановки задач; системный анализ, теория принятия решений; методы и модели управления	<i>В области знания и понимания (А) - знать</i>	
			<i>Знать</i>	нормативно-правовые, законодательные акты регулирующие корпоративное управление (А1); роль, функции и задачи менеджера современной интегрированной корпоративной структуры (А2); основные бизнес-процессы в интегрированных корпоративных структурах (А3)



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и системами, разрабатывать корпоративную стратегию с учетом социальной ответственности, программы устойчивого развития административно-территориальных образований и социально-экономических систем, способностью использовать современные методы организации труда и управления для решения стратегических задач. Способен развивать в трудовом коллективе принципы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала личности, реализовывать обмен опытом, коллаборацию, коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках, участвовать в разработке учебных программ и	проектами; бюджетное, налоговое, градостроительное и земельное законодательство РФ; управление персоналом		
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	уметь использовать законодательные акты в корпоративном управлении(В);
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	навыками участия в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией интегрированной корпоративной структуры (С)
		ПК-2.2 Умеет анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка; организовывать групповую работу, коммуникации; вести переговоры с потенциальными интересантами на всех стадиях жизненного цикла, в том числе с контрольно-надзорными органами; применять программное обеспечение (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения,	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования(А)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию (В1); формировать организационную и управленческую структуру интегрированной корпоративной структуры (В2); анализировать внешнюю и внутреннюю среду интегрированной корпоративной структуры, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на компанию(В3);



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	методического обеспечения систем и процессов управления, а также применять современные методы и методики преподавания для целей совершенствования организационного единства и мотивации	приложения для визуального представления данных) для работы с информацией		организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач(В4)
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	навыками деловых коммуникаций в корпоративных структурах(С)
		ПК-2.3 Владеет навыками разработки предварительной схемы распределения прав и обязанностей между потенциальными участниками проекта, матрицы рисков проекта и перечня мероприятий по управлению рисками проекта; навыками составления штатной структуры проекта; планированием потребности проекта в специалистах; составлением прогноза хода выполнения работ по проекту	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования (А1); типы интегрированных организационных структур, основные параметры и принципы их проектирования(А2); планирование и прогнозирование деятельности интегрированных корпоративных структур (А3); правила разработки и реализации проектов, направленных на развитие интегрированных корпоративных структур(А4)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	разрабатывать и реализовывать корпоративную и конкурентную стратегии организации, а также функциональные стратегии (маркетинговые, финансовые, кадровые)(В1); осуществлять контроль деятельности подразделений



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
				интегрированных корпоративных структур(В2)
			<i>В области практических навыков (С) - владеть навыками</i>	
			Владеть	методами формулирования и реализации стратегий интегрированной корпоративной структуры(С1); навыками организации работы для осуществления конкретных проектов, видов деятельности(С2)

В рабочей программе дисциплины (модуля) этапы формирования компетенций определены тематическим планом.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

В качестве показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования в университете определены следующие средневзвешенные уровни сформированности компетенций в которых участвует дисциплина:

- ✓ повышенный;
- ✓ базовый;
- ✓ пороговый;
- ✓ недостаточный.

Критерии оценивания компетенций (признак, на основании которого, проводится оценка по выбранному показателю):

Таблица 1

показатель оценивания компетенций	результат обучения	критерии оценивания компетенций		
© ГУЗ	Выпуск 1	Изменение 0	Экземпляр №1	Стр. 5



повышенный	Знать	Обучающийся продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др); логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы (решения) на все поставленные задания (вопросы), включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии объективных практических результатов, характеризующих уровень сформированности компетенции(ий); логически последовательные, полные, правильные и конкретные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные уточняющие вопросы (задания); свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
базовый	Знать	Обучающийся продемонстрировал: твердые и достаточно полные знания программного материала; правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам; достаточное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); логически последовательные, правильные и конкретные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; устранение замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой



	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); достаточно успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; продемонстрировал логически последовательные, достаточно полные, правильные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные; самостоятельно устранил замечания по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
пороговый	Знать	Обучающийся продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); правильные, без грубых ошибок, ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные, устранение, при наводящих вопросах преподавателя, замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); защитил, с устранением ошибок, индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; без грубых ошибок дал ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
недостаточный	Знать	Обучающийся продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой



	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); не дал правильные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; не устранил, при наводящих вопросах преподавателя, замечания и грубые ошибки по заданию (вопросу); не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); не смог защитить индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии грубых ошибок дал неправильные ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой

3. Описание шкал оценивания

При проведении промежуточной аттестации в университете используются традиционные формы аттестации:

<i>Форма промежуточной аттестации</i>	<i>Шкала оценивания</i>
ЗАЧЕТ	"зачтено", "не зачтено"
ЗАЧЕТ С ОЦЕНКОЙ (дифференцированный зачет)	"отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"

4. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций

Для **оценивания** результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- устный ответ на вопрос(ы) или индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на вопрос(ы).
- тестирование и т.п.

Для **оценивания** результатов обучения в виде **УМЕНИЙ и ВЛАДЕНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее - ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса



действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на:

- простые задания (далее - простые ПКЗ);
- комплексные задания (далее - комплексные ПКЗ).

Для оценивания УМЕНИЙ - применяются простые ПКЗ.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым действием; несложные задания по выполнению конкретных действий.

Для оценивания ВЛАДЕНИЙ - применяются комплексные ПКЗ.

Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации);
- задания на оценку последствий принятых решений;
- задания на оценку эффективности выполнения действия и т.п.

Примечание 1. Если дисциплина (модуль) завершает освоение какой-то компетенции, то критерии и процедуры оценивания формируются под итоговый контроль освоения данной компетенции.

В целях итогового контроля сформированности компетенции используются:

- защиты индивидуальных или групповых проектов;
- оформление и защита отчетов по комплексным практическим работам;
- защита (презентация) портфолио, при наличии объективных практических результатов внеаудиторной активности обучаемого по профилю



дисциплины, характеризующих уровень сформир. компетенции(ий) и т. п.

Мнемоническое правило

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю); <i>ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ:</i> "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"				ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВ АНИЯ
	"ОТЛИЧНО "	"ХОРОШО "	"УДОВЛЕТВОРИ -ТЕЛЬНО"	"НЕУДОВЛЕТ ВОРИТЕЛЬНО "	
<i>Знать</i> _____	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Знать	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Знать	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Знать	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫЙ для Знать	- устный ответ; - собеседование; - - выполнение тестов и т.п.
<i>Уметь</i> _____	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Уметь	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Уметь	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Уметь	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫЙ для Уметь	- выполнение простого (х)ПКЗ и т.п.
<i>Владеть</i> <i>Итоговый контроль сформированн ости компетенции</i>	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Владеть	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Владеть	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Владеть	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫ Й для Владеть	- выполнение комплексного ПКЗ; - защита проекта; - защита портфолио и т.п.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

При организации и проведении промежуточной аттестации, исходя из перечня планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), по каждой компетенции или связанным несколькими компетенциям, в формировании которых участвует учебная дисциплина (модуль), кафедрой формируются **фонд оценочных средств к экзамену** (соответственно - дифференцированному зачету или зачету):

- **примерный перечень вопросов к экзамену** (соответственно диф. зачету, зачету) для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ**. При этом, за каждым вопросом в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень простых практических контрольных заданий к зачету** для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ**. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;



- **примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету)** для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. при этом, за каждым заданием в скобках указываются(ется) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

Примечание 2. Если дисциплина (модуль) не завершает освоение хотя бы одной компетенции, то комплексное ПКЗ может быть заменено простым ПКЗ. В таком случае перечень комплексных ПКЗ по данной дисциплине кафедрой не формируется, а разрабатывается:

- **примерный перечень практических контрольных заданий к зачету** для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ется) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться.

Для проведения промежуточной аттестации, исходя из сформированных перечней (вопросов к экзамену, простых ПКЗ, комплексных ПКЗ) формируются билеты к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету).

Примечание 3. Сформированные перечни (вопросы к экзамену, простые ПКЗ, комплексные ПКЗ) должны в совокупности охватывать все компетенции и заявленные в программе основные результаты обучения по дисциплине (модулю) на уровне **ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ**.

Билеты формируются случайной выборкой из приведенных выше перечней, а итоговый результат оценивания соотносится на весь заявленный в программе перечень результатов обучения по дисциплине (модулю).

Каждый билет включает:

1. Вопрос для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ**;
2. Простое практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ**;
3. Комплексное практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. (см. **Примечание 2**)

Методика оценивания: при проведении промежуточной аттестации, как правило, применяется среднее арифметическое значения оценок, полученных за каждый элемент оценивания, указанный в билете (вопрос и два практических задания).

Итоговая оценка по дисциплине (модулю) рассчитывается как отношение суммы оценок, полученных обучаемым за каждый вопрос и задания в билете (вопрос и 2 задания, далее - элемент контроля) поделенное на количество полученных оценок (3).

При проведении оценивания по вопросам и заданиям, указанным в билете, в ходе промежуточной аттестации, преподаватель может учитывать результаты текущего контроля.



Устанавливаются следующие шкалы оценивания уровней освоения компетенций, предусмотренных рабочей программой при проведении зачета: если достигнут один из показателей:

«ПОВЫШЕННЫЙ», «БАЗОВЫЙ» или «ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка «ЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок находится в интервале от 2.5-5.0. В противном случае: если достигнут показатель «НЕДОСТАТОЧНЫЙ.» - выставляется оценка «НЕЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5

6. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции

**6.1 Примерный перечень вопросов к зачёту
для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ**

№	Вопрос	Индикатор компетенции
1.	Понятие и цели корпоративного менеджмента	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.	Правовая основа корпоративного управления. Закон об акционерных обществах	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
3.	Добровольное и законодательное регулирование корпоративного управления	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
4.	Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
5.	Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
6.	Организационные типы построения корпоративных структур	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3

**6.2 Примерный перечень простых практических контрольных заданий к зачёту
для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ**

№	ППЗ	Индикатор компетенции
1.	Управление стоимостью и эффективностью компании	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
2.	Анализ возможностей корпорации	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3



3.	Проектирование схемы изучения продукции	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
4.	Изучение внутренней структуры предприятия	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
5.	Выбор оперативной системы управления	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3
6.	Оценка качества управленческих решений в корпорации	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3

6.3 Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к зачёту
для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ

№	КПЗ	Индикатор компетенции
1.	Одна из крупных судоремонтных компаний, в прошлом процветающая, в настоящее время переживает кризисные времена: производственные мощности простаивают за неимением заказов, сотрудники отправлены в неоплачиваемый административный отпуск. В компании выбран новый молодой энергичный генеральный директор, избран новый совет директоров, разрабатывающий стратегию выхода из кризисной ситуации. Друг гендиректора, несколько лет назад эмигрировавший в Канаду, сообщает об имеющейся возможности получить крупный заказ на ремонт грузовых морских судов, стоимостью несколько сотен тысяч долларов США. Задача – обновить обшивку корпусов судов. На выполнение данного заказа претендует ряд крупных судоремонтных компаний из разных стран мира. Однако все зарубежные компании запрашивают за выполнение данной работы высокую оплату, т.к. наполнитель внутренней обшивки корпуса судна асбестовый, что опасно для здоровья рабочих, которые будут выполнять заказ. Справка: асбест внесен в список вредных для здоровья человека материалов согласно международных соглашений о защите здоровья населения Земли. В российском законодательстве подобные ограничения не оговорены. Микрогруппы: совет директоров (комитет по этике),	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3



	правление, тендерная комиссия. Задача: Разработать вариант действий компании в описанной выше ситуации	
2.	Иван Родионов оторвался от бумаг на своем рабочем столе и вопросов, на которые не мог найти ответа. Он встал и подошел к окну своего кабинета. Медленное течение реки за окном всегда помогало привести мысли в порядок. В качестве управляющего директора компании Брансвик (AIG Brunswick Capital Management) он принимал непосредственное участие в нескольких крупных проектах, предполагавших прямые долгосрочные инвестиции, но телекоммуникационные проекты были ему особенно интересны. Компания, в которой он приобрел пакет акций - Северо-Западный Телеком - была образована в результате слияния ОАО Петербургская Телефонная Сеть и восьми региональных операторов проводной связи в северо-западном регионе России. Родионов следил за развитием отрасли и трансформацией бюрократических, полностью контролируемых государством гигантов в компании, управляемые в соответствии с принципами современной коммерции. Однако, такая трансформация далеко не всегда проходила безболезненно. После обмена акций двух компаний из его инвестиционного портфеля - Электросвязь Карелия и Артелеком - на акции вновь образованного Северо-Западного Телекома он решил войти в новый совет директоров "чтобы не оставлять ценные активы без присмотра". Северо-Западный Телеком. Общая информация Северо-Западный Телеком предоставляет широкий спектр телекоммуникационных услуг на территории Северо-Западного федерального округа. Площадь округа превышает 1,8 млн. кв. км. Население 14,5 млн. человек. При этом более 80% населения на территории Северо-Запада России проживают в городах. Это самый высокий показатель урбанизации населения среди федеральных округов. Общее количество установленных компанией основных телефонных	ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3



аппаратов составляет 3,6 млн. ОАО Северо-Западный Телеком включает в себя девять филиалов: • «Петербургская телефонная сеть» г. Санкт-Петербург • «Артелеком Архангельской области» г. Архангельск • «Мурманэлектросвязь» г. Мурманск • «Новгородтелеком» г. Великий Новгород • «Череповецэлектросвязь» Вологодская обл., г. Череповец • «Электросвязь Вологодской области», г. Вологда • «Электросвязь Калининградской области» г. Калининград • «Электросвязь Псковской области» г. Псков • «Электросвязь Республики Карелия» г. Петрозаводск Совет директоров ОАО «Северо-Западный Телеком» Основным партнером Родионова в этом проекте было правительство Российской Федерации. Поскольку телекоммуникации входили в сферу стратегических национальных интересов, государство оставило за собой большую часть акций и имело значительно число своих представителей в совете директоров новой компании через государственную холдинговую компанию Связьинвест. Кроме того, руководство компании, большинство из членов которого были бывшими сотрудниками компании, иногда управляло ей так, как будто они были ее владельцами. В тот период телекоммуникационная отрасль переживала трудные времена во всем мире. Все эти факторы нужно было принимать во внимание, если Родионов хотел добиться общего повышения показателей работы компании и ее привлекательности в глазах инвесторов. Одним из вопросов, на который он пытался найти ответ, был вопрос о том, почему рыночная капитализация аналогичной московской компании "Московская городская телефонная сеть" (МГТС) была почти в два раза выше, чем капитализация Северо-Западного Телекома. Иван Родионов не мог решить, были ли причиной макроэкономические факторы, или просто различия в корпоративном управлении?	
---	--



	Поскольку его интересы в компании были долгосрочными, таким же должен был быть и подход к решению этой проблемы. Пока эффект стабилизации российской экономики сказывался, в основном, на росте экономики больших городов, но по мере более равномерного распространения этого эффекта по всей территории страны, ответы станут более очевидными. На сегодня его задача состояла в том, чтобы подготовить компанию к тому, чтобы воспользоваться новыми возможностями для развития бизнеса, которые будут появляться по мере дальнейшего роста российской экономики и концентрации внимания на развитии Петербурга и всего Северо-Западного региона. Он записал в своем карманном компьютере, что совершенствование структуры корпоративного управления в Северо-Западном Телекоме следует начинать с совета директоров. Для того, чтобы сделать работу совета директоров эффективной необходимо было решить несколько проблем: - Заседания совета директоров были слишком длинными и обсуждения часто носили отвлеченный характер. Решение некоторых стратегических вопросов откладывалось из-за недостатка времени. - Члены совета директоров не имели времени, чтобы ознакомиться с материалами до проведения заседания совета. - Генеральный директор обладал большим влиянием в качестве заместителя председателя совета директоров. - Компания начала готовить отчетность по GAAP, однако пока не слишком успешно. - Северо-Западный Телеком получил рейтинг корпоративного управления от Standard & Poor's, однако, совет директоров считал, что рейтинг не всегда отражал его решения. Более того, другие телекоммуникационные компании также получили рейтинг, и сам по себе этот факт уже был недостаточен для того, чтобы выделить компанию с точки зрения ее инвестиционной привлекательности. - В компании отсутствовала формальная политики в отношении вознаграждения руководства.	
--	--	--



	- Изменения структуры и порядка работы совета директоров проходили медленно из-за влияния Связынвеста, решения в котором принимались медленно, и который был заинтересован в сохранении однородности структур своего холдинга. Он обратился в офис Международной финансовой корпорации (МФК) в Санкт-Петербурге и обсудил свои проблемы с руководителем этого офиса Натальей Арабовой: "Мы можем дать вам рекомендации и провести обучение для вашего совета директоров по практике работы совета, программам вознаграждения и поощрения членов руководства." Это было хорошим началом. Родионов подумал: "Если бы мне удалось убедить их позволить мне реорганизовать работу совета в качестве эксперимента для всех остальных структур Связынвеста." Он обратился к своему коллеге из соседнего офиса: "Уилкинг, давай расшевелим совет сегодня!" Вместе они вошли в зал заседаний, где собрался вновь избранный совет директоров. На мгновение все замолчали. "Позвольте представить вам моего партнера. Из уважения к вам и генеральному директору я не предлагал его кандидатуру в совет директоров, но он будет принимать участие в заседаниях вместе со мной, и, поверьте мне, ему есть что сказать. Кстати, у меня тоже есть для вас несколько предложений!" Задача: • Выбрать инструменты корпоративного управления располагал Родионов для повышения эффективности работы совета директоров. • Принять решение, следует ли совету директоров Северо-Западного Телекома создавать комитеты • Обосновать преимущества и раскрыть недостатки комитетов совета директоров. • В случае решения создать комитеты совета осуществить выбор, какие комитеты должны быть созданы. • Определить функции и исполняющих их в этих комитетах. • Закрепить за ними распределение принимаемых решений.	
--	--	--



	• Рассмотреть и указать преимущества и недостатки избрания в комитеты не членов совета директоров (сотрудников или сторонних лиц). Рассмотреть правомерность решения Родионова привести своего партнера на заседание совета директоров.	
--	---	--

6.4 Примерный перечень вопросов к зачёту

1. Понятие и цели корпоративного менеджмента
2. Основные формы организации.
3. Система корпоративного управления, принципы и факторы ее построения.
4. Правовая основа корпоративного управления. Закон об акционерных обществах
5. Значение корпоративного управления для субъектов экономики различных организационно-экономических форм.
6. Участники корпоративных отношений.
7. Этапы становления и развития корпорации.
8. Возникновение противоречия между менеджментом и владельцами корпорации.
9. Основные условия и причины возникновения корпоративного управления.
10. Теоретические источники корпоративного управления.
11. Характеристики моделей корпоративного управления (англо-американская, германская, японская), их особенности.
12. Добровольное и законодательное регулирование корпоративного управления.
13. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления: сходства, отличия, перспективы развития.
14. Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).
15. Основные элементы системы эффективного корпоративного менеджмента.
16. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием.
17. Специфика и механизм функционирования корпораций. Особенности корпоративного управления в России.
18. Понятие корпорации как хозяйствующего субъекта, принципы организации.
19. Модели корпоративного менеджмента.
20. Виды и типы интеграции корпораций.
21. Организационные типы построения корпоративных структур.



22. Органы управления корпорацией: Общее собрание акционеров, Совет директоров, Исполнительные органы общества, Корпоративный секретарь.
23. Система раскрытия информации. Раскрытие информации на этапе первичного размещения ценных бумаг корпорации.
24. Механизмы корпоративного менеджмента
25. Годовой отчет в системе раскрытия информации и его значение.
26. Враждебные поглощения. Банкротство. Слияние, поглощение и разделение корпораций
27. Методы защиты от недружественных присоединений.
28. Финансовые аспекты корпоративного управления. Сущность корпоративных финансов.
29. Функции и принципы корпоративного менеджмента.
30. Общие требования и финансовые отчетности корпорации. Консолидированная отчетность.
31. Управление стоимостью и эффективностью компании.
32. Участники корпоративного менеджмента.
33. Понятие корпоративной культуры и основные принципы деловой этики.
34. Принципы корпоративной культуры для заинтересованных лиц.
35. Типы корпоративных культур.
36. Модель горизонтальной корпорации
37. Факторы эффективности деятельности корпорации
38. Понятие технологической цепочки
39. Принципиальная схема горизонтальной корпорации
40. Преимущества горизонтальной корпорации
41. Анализ возможностей корпорации
42. Анализ продукции
43. Анализ внутренней структуры
44. Анализ внешнего окружения
45. Проектирование схемы изучения продукции
46. Алгоритм изучения внутренней структуры предприятия
47. Особенности корпоративного управления в России
48. Этапы становления корпоративного управления
49. Развития корпорации в России до 1987 г.
50. Развития корпорации в России с 1987 г. по 1991 г.
51. Развития корпорации в России с 1991 г. по 1994 г.
52. Развития корпорации в России с 1994 г. по август 1998 г.
53. Развития корпорации в России с августа 1998 г. по настоящее время
54. Принятие управленческих решений в корпорации
55. Создание системы оперативного управления
56. Выбор оперативной системы управления



- 57. Порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения
- 58. Основные цели оперативного управления в корпорации
- 59. Принципы системы оперативного управления в корпорации
- 60. Методология принятия управленческого решения в корпорации
- 61. Методы разработки управленческих решений в корпорации
- 62. Организация разработки управленческого решения в корпорации
- 63. Оценка качества управленческих решений в корпорации
- 64. Факторы, влияющие на качество управленческого решения
- 65. Деятельность государственных российских корпораций.
- 66. Правовой статус государственных корпораций России