

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«Чувашский государственный аграрный университет»**  
**(ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ)**

Кафедра экономики, менеджмент и агроконсалтинга

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и  
научной работе



Л.М. Корнилова  
31 августа 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.07.01 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Укрупненная группа направлений подготовки**  
**38.00.00 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль)**  
**Производственный менеджмент**

**Квалификация (степень) выпускника Бакалавр**

**Форма обучения – очная, заочная**

Чебоксары, 2020

При разработке рабочей программы дисциплины в основу положены:

- 1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный МОН РФ 12.01.2016 г. № 7.
- 2) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Производственный менеджмент, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО ЧГСХА протокол № 16 от 28.04.2016 г.
- 3) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Производственный менеджмент, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО ЧГСХА протокол № 10 от 19.04.2017 г.
- 4) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Производственный менеджмент, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА, протокол № 11 от 18.06.2018 г.
- 5) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Производственный менеджмент, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА, протокол № 11 от 20.05.2019 г.
- 6) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Производственный менеджмент, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА, протокол № 12 от 20.04.2020 г.
- 7) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Производственный менеджмент, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ, протокол № 18 от 28.08.2020 г.

Рабочая программа дисциплины актуализирована на основании приказа от 14.07.2020 г. № 98-о и решения Ученого совета ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ (протокол № 18 от 28 августа 2020 г.) в связи с изменением наименования с федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия» (ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА) на федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Чувашский государственный аграрный университет» (ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ).

В рабочую программу дисциплины внесены соответствующие изменения: в преамбуле и по тексту слова «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия» заменены словами «Чувашский государственный аграрный университет», слова «Чувашская ГСХА» заменены словами «Чувашский ГАУ», слово «Академия» заменен словом «Университет» в соответствующем падеже.

Рабочая программа дисциплины одобрена на заседании выпускающей кафедры экономики, менеджмента и агроконсалтинга, протокол №1 от 31 августа 2020 г.

©Семенова А.Н., 2020

© ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                                                                            | 4  |
| 1.1. Методические указания по освоению дисциплины для студентов очной формы обучения .....                                                                                                            | 4  |
| 1.2. Методические указания по освоению дисциплины для студентов заочной формы обучения .....                                                                                                          | 6  |
| 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО .....                                                                                                                                                         | 8  |
| 2.1. Примерная формулировка «входных» требований.....                                                                                                                                                 | 8  |
| 2.2. Содержательно-логические связи дисциплины (модуля) .....                                                                                                                                         | 9  |
| 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....                                                                                                                        | 10 |
| 3.1 Перечень профессиональных (ПК) компетенций, а также перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) (знания, умения владения), сформулированные в компетентностном формате ..... | 10 |
| 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                                                                            | 12 |
| 4.1. Структура дисциплины.....                                                                                                                                                                        | 12 |
| 4.2. Матрица формируемых дисциплиной компетенций .....                                                                                                                                                | 14 |
| 4.3 Содержание разделов дисциплины (модуля) .....                                                                                                                                                     | 15 |
| 4.4. Лабораторный практикум.....                                                                                                                                                                      | 17 |
| 4.6. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля .....                                                                                                                                      | 20 |
| 5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....                                                                                                                                                  | 22 |
| 5.1. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях .....                                                                                                               | 22 |
| 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....                                                                    | 23 |
| 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....                                                                                                      | 23 |
| 6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания, умений, навыков и (или) опыта деятельности .....                                                                                      | 27 |
| 6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.....                                                                   | 30 |
| 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                                                  | 32 |
| 7.1 Основная литература .....                                                                                                                                                                         | 32 |
| 7.2 Дополнительная литература.....                                                                                                                                                                    | 32 |
| 7.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы.....                                                                                                                                                   | 33 |
| 8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ .....                                                                                                             | 34 |
| 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....                                                                                                                                               | 34 |
| ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ.....                                                                                                                                                       | 36 |
| Приложение 1 .....                                                                                                                                                                                    | 37 |
| Приложение 2 .....                                                                                                                                                                                    | 59 |
| Приложение 3 .....                                                                                                                                                                                    | 72 |
| Приложение 4 .....                                                                                                                                                                                    | 85 |

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целью освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» является формирование у бакалавров теоретических знаний в отношении предпосылок и закономерностей функционирования системы корпоративного управления, а также готовности к профессиональной деятельности в условиях конкурентной среды и соблюдения международных принципов корпоративного управления.

В связи с этим учебная дисциплина «Корпоративный менеджмент» должна решать следующие задачи:

- дать основополагающее представление о методах корпоративного управления;
- привить навыки анализа межфирменной интеграции;
- дать понятие видов и организационных структур управления корпорациями;
- изучить многообразие форм корпоративного управления в развитых зарубежных странах;
- дать практическое понимание роли государства в развитии корпоративного сектора экономики.

Дисциплина «Корпоративный менеджмент» изучает систему принципов, моделей и механизмов корпоративного управления. Особое внимание уделяется раскрытию потенциала корпоративного управления в разрешении социальных проблем современного российского общества и практическим аспектам оценки качества корпоративного управления в российских компаниях.

### **1.1. Методические указания по освоению дисциплины для студентов очной формы обучения**

Методика изучения курса предусматривает наряду с лекциями и лабораторными занятиями, организацию самостоятельной работы студентов, проведение консультаций, руководство докладами студентов для выступления на научно-практических конференциях, осуществление текущего, промежуточного и итогового форм контроля.

Система знаний по дисциплине «Корпоративный менеджмент» формируется в ходе аудиторных и внеаудиторных (самостоятельных) занятий. Используя лекционный материал, учебники и учебные пособия, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, магистрант готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизация своих теоретических знаний.

Для освоения дисциплины студентами необходимо:

1. посещать лекции, на которых в сжатом и системном виде излагаются основы дисциплины: даются определения понятий, законов, которые должны знать студенты; раскрываются закономерности поведения экономических субъектов. Студенту важно понять, что лекция есть своеобразная творческая форма самостоятельной работы. Надо пытаться стать активным соучастником лекции: думать, сравнивать известное с вновь получаемыми знаниями, войти в логику изложения материала лектором, следить за ходом его мыслей, за его аргументацией, находить в ней кажущиеся вам слабости. Во время лекции можно задать лектору вопрос, желательно в письменной форме, чтобы не мешать и не нарушать логики проведения лекции. Слушая лекцию, следует зафиксировать основные идеи, положения, обобщения, выводы. Работа над записью лекции завершается дома. На свежую голову (пока еще лекция в памяти) надо уточнить то, что записано, обогатить запись тем, что не удалось зафиксировать в ходе лекции, записать в виде вопросов то, что надо прояснить, до конца понять. Важно соотнести материал лекции с темой учебной программы и установить, какие ее вопросы нашли освещение в прослушанной лекции. Тогда полезно обращаться и к учебнику. Лекция и учебник не заменяют, а дополняют друг друга.

2. посещать лабораторные занятия, к которым следует готовиться и активно на них работать. Задание к лабораторному занятию выдает преподаватель. Задание включает в себя

основные вопросы, задачи, тесты и рефераты для самостоятельной работы, литературу. Лабораторные занятия начинаются с вступительного слова преподавателя, в котором называются цель, задачи и вопросы занятия. В процессе проведения занятий преподаватель задает основные и дополнительные вопросы, организует их обсуждение. На лабораторных занятиях решаются конкретные задачи по анализу на основе бухгалтерской отчетности, разбираются тестовые задания и задания, выданные для самостоятельной работы, заслушиваются реферативные выступления. Студенты, пропустившие занятие, или не подготовившиеся к нему, приглашаются на консультацию к преподавателю. Лабораторное занятие заканчивается подведением итогов: выводами по теме и выставлением оценок.

3. систематически заниматься самостоятельной работой, которая включает в себя изучение нормативных документов, материалов учебников и статей из экономической литературы, решение задач, написание докладов, рефератов, эссе. Задания для самостоятельной работы выдаются преподавателем.

4. под руководством преподавателя заниматься научно-исследовательской работой, что предполагает выступления с докладами на научно-практических конференциях и публикацию тезисов и статей по их результатам.

5. при возникающих затруднениях при освоении дисциплины «Корпоративный менеджмент», для неуспевающих студентов и студентов, не посещающих занятия, проводятся еженедельные консультации, на которые приглашаются неуспевающие студенты, а также студенты, испытывающие потребность в помощи преподавателя при изучении дисциплины.

При изучении дисциплины «Корпоративный менеджмент» следует усвоить:

- основные теории корпоративного менеджмента;
- экономические и финансовые основы корпоративного менеджмента;
- основные понятия и категориальный аппарат корпоративного менеджмента;
- организационную структуру систем корпоративного менеджмента;
- модели инструментов корпоративного менеджмента;
- интересы различных групп участников корпорации, потенциальные конфликты между ними и инструменты их разрешения;
- способы оценки качества корпоративного менеджмента.

*Рекомендации по подготовке к лекциям.* При подготовке к очередному лекционному занятию необходимо:

1. Максимально подробно разработать материал, излагавшийся на предыдущем лекционном занятии, при этом выделить наиболее важную часть изложенного материала (основные определения и формулы).

2. Постараться запомнить основные формулы.

3. Постараться максимально четко сформулировать (подготовить) вопросы, возникшие при разборе материала предыдущей лекции.

4. Сравнить лекционный материал с аналогичным материалом, изложенным в литературе, попытаться самостоятельно найти ответ на возникшие при подготовке вопросы.

Желательно:

1. Изучая литературу, ознакомится с материалом, изложение которого планируется на предстоящей лекции.

2. Определить наиболее трудную для вашего понимания часть материала и попытаться сформулировать основные вопросы по этой части.

Изучение наиболее важных тем или разделов учебной дисциплины завершают практические и лабораторные занятия, которые обеспечивают: контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов. Лабораторному занятию предшествует самостоятельная работа

студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

*Рекомендации по подготовке к лабораторным занятиям.* При подготовке к лабораторным занятиям необходимо:

1. Выучить основные формулы и определения, содержащиеся в лекционном материале.
2. Уточнить область применимости основных формул и определений.
3. Приложить максимум усилий для самостоятельного выполнения домашнего задания.
4. Максимально четко сформировать проблемы (вопросы), возникшие при выполнении домашнего задания.

Желательно:

1. Придумать интересные на наш взгляд примеры и задачи (ситуации) для рассмотрения их на предстоящем лабораторном занятии.
2. Попытаться выполнить домашнее задание, используя методы, отличные от тех, которые изложены преподавателем на лекциях (лабораторных занятиях). Сравнить полученные результаты.

*Требования, предъявляемые к выполнению контрольных заданий.* При выполнении контрольных заданий следует:

1. Получить четкий ответ на все вопросы, содержащиеся в контрольном задании.
2. Максимально четко изложить способ выполнения контрольного задания.
3. Оформить задание в соответствии с предъявленными требованиями.
4. По возможности, осуществить проверку полученных результатов.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты могут готовить рефераты по отдельным темам дисциплины. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов. Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования и зачета. Тестирование организовывается в компьютерных классах. Все вопросы тестирования обсуждаются на лекционных и лабораторных занятиях. Подготовка к зачету предполагает изучение конспектов лекций, рекомендуемой литературы и других источников, повторение материалов лабораторных и практических занятий.

## **1.2. Методические указания по освоению дисциплины для студентов заочной формы обучения**

Спецификой заочной формы обучения является преобладающее количество часов самостоятельной работы по сравнению с аудиторными занятиями, поэтому методика изучения курса предусматривает наряду с лекциями и лабораторными занятиями, организацию самостоятельной работы студентов, проведение консультаций, руководство докладами студентов для выступления на научно-практических конференциях, осуществление текущего, промежуточного и итогового форм контроля.

Учебный процесс для студентов заочной формы обучения строится иначе, чем для студентов-очников. В связи с уменьшением количества аудиторных занятий (в соответствии с рабочими учебными планами) доля самостоятельной работы значительно увеличивается. Преподаватель в процессе аудиторных занятий освещает основные ключевые темы дисциплины и обращает внимание студентов на то, что они должны вспомнить из ранее полученных знаний.

Студенты, изучающие дисциплину «Корпоративный менеджмент», должны обладать навыками работы с учебной литературой и другими информационными источниками (статистическими сборниками, материалами экономических исследований, статьями из периодических изданий, научными работами, опубликованными в специальных изданиях и

т.п.) в том числе, интернет-сайтами, а также владеть основными методами, техникой и технологией сбора и обработки информации.

Самостоятельная работа студентов заочной формы обучения должна начинаться с ознакомления с рабочей программой дисциплины, в которой перечислены основная и дополнительная литература, учебно-методические задания необходимые для изучения дисциплины и работы на практических занятиях.

В рабочей программе дисциплины имеется специальный раздел (приложение 3. Методические указания к самостоятельной работе студентов). Методические указания включают в себя задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний, задания самостоятельной работы для формирования умений и задания для самостоятельного контроля знаний.

Задания для закрепления и систематизации знаний включают в себя перечень тем докладов и рефератов, а также рекомендации по подготовке реферата и доклада.

Задания для формирования умений содержат ситуационные задачи по курсу.

Задания для самостоятельного контроля знаний позволяют закрепить пройденный материал и сформировать навыки формулирования кратких ответов на поставленные вопросы. Задания включают вопросы для самоконтроля и тесты для оценки уровня освоения материала теоретического курса. Для удобства работы с материалом, все задания разбиты по темам дисциплины.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Следует иметь в виду, что учебник или учебное пособие имеет свою логику построения: одни авторы более широко, а другие более узко рассматривают ту или иную проблему. При изучении любой темы рабочей программы следует постоянно отмечать, какие вопросы (пусть в иной логической последовательности) рассмотрены в данной главе учебника, учебного пособия, а какие опущены. По завершении работы над учебником должна быть ясность в том, какие темы, вопросы программы учебного курса вы уже изучили, а какие предстоит изучить по другим источникам. В случае возникших затруднений в понимании учебного материала следует обратиться к другим источникам, где изложение может оказаться более доступным.

Понимание и усвоение содержания курса невозможно без четкого знания основных терминов и понятий, используемых в данной дисциплине по каждой конкретной теме. Для этого студент должен использовать определения новых терминов, которые давались на лекции, а также в рекомендованных учебных и информационных материалах.

При изучении дисциплины «Корпоративный менеджмент» следует усвоить:

- основные теории корпоративного менеджмента;
- экономические и финансовые основы корпоративного менеджмента;
- основные понятия и категориальный аппарат корпоративного менеджмента;
- организационную структуру систем корпоративного менеджмента;
- модели инструментов корпоративного менеджмента;
- интересы различных групп участников корпорации, потенциальные конфликты между ними и инструменты их разрешения;
- способы оценки качества корпоративного менеджмента.

Современные средства связи позволяют строить взаимоотношения с преподавателем и во время самостоятельной работы с помощью интернет-видео-связи, а не только во время аудиторных занятий и консультаций. Для продуктивного общения студенту необходимо владеть навыками логичного, последовательного и понятного изложения своего вопроса. Желательно, чтобы студент заранее написал электронное письмо, в котором перечислил интересующие его вопросы или вопросы, изучение которых представляется ему затруднительным. Это даст возможность преподавателю оперативно ответить студенту по интернет-связи и более качественно подготовиться к последующим занятиям.

Необходимо отметить, что самостоятельная работа с литературой и интернет-источниками не только полезна как средство более глубокого изучения любой дисциплины, но и является неотъемлемой частью будущей профессиональной деятельности выпускника магистратуры.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина «Корпоративный менеджмент» относится к дисциплинам по выбору студента (Б1.ДВ.07.01) ОПОП бакалавриата. Она изучается студентами очной формы обучения в 4 семестре и на 3 курсе - студентами заочной формы обучения.

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит практические занятия, организует самостоятельную работу магистрантов, проводит консультации, руководит докладами магистрантов на научно-практических конференциях, осуществляет текущий, промежуточный и итоговый формы контроля.

В лекциях излагаются основы изучаемой дисциплины. Практические занятия направлены на закрепление знаний теоретического курса. Формы самостоятельной работы и реализации ее результатов многообразны: выступления на семинарах, рефераты, контрольные, зачет.

Консультации – необходимая форма оказания помощи магистрантам в их самостоятельной работе. Преподаватель оказывает помощь студентам при выборе тем докладов на научно-практические конференции, их подготовке и написанию статей и тезисов в сборники, публикуемые по результатам данных конференций.

Важным направлением организации изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» является осуществление контроля за уровнем усвоения изучаемого материала, с целью чего используются инструменты текущего, промежуточного и итогового форм контроля.

### **2.1. Примерная формулировка «входных» требований**

Дисциплина «Корпоративный менеджмент» является дисциплиной по выбору студента учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Для освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» магистранты должны владеть знаниями, умениями, навыками и компетенциями, приобретенными в результате изучения таких предшествующих дисциплин, как: «Теория менеджмента», «Методы принятия управленческих решений» и др.

Для освоения данной дисциплины магистрант должен:

Знать: понятия, определенные в предшествующих дисциплинах, организационно-правовые формы предприятий, их ресурсы, экономические показатели деятельности предприятий, анализ и оценку эффективности финансово-хозяйственной организации (предприятия).

Уметь: применять информационные технологии для решения различных экономических задач; применять основные законы и положения социальных, гуманитарных, экономических и правовых дисциплин.

Владеть: основами экономических и управленческих знаний; основными понятиями, способами и приёмами в области экономики, учёта и анализа, нормативно-правовой базой профессиональной деятельности.

Знания концептуальных основ по дисциплине «Корпоративный менеджмент» являются базовыми для изучения следующих дисциплин: «Статистика», «Корпоративная и социальная ответственность» и др.

По результатам изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» магистрант должен

Знать:

основные теории корпоративного менеджмента;

экономические и финансовые основы корпоративного менеджмента;



основные понятия и категориальный аппарат корпоративного менеджмента;  
 организационную структуру систем корпоративного менеджмента;  
 модели инструментов корпоративного менеджмента;  
 интересы различных групп участников корпорации, потенциальные конфликты между ними и инструменты их разрешения;  
 способы оценки качества корпоративного менеджмента.

Уметь:

осуществлять теоретический анализ основных концепций и моделей корпоративного управления и подходов к его определению;  
 составлять программу исследования рейтинга корпоративного управления и разрабатывать методический инструментарий;  
 анализировать и оптимизировать структуру собственности организации.

Владеть:

основами экономических и управленческих знаний;  
 навыками анализа данных, полученных при исследовании рейтинга корпоративного управления;  
 основными методами и приемами консалтинговой деятельности в области корпоративного управления;  
 навыками публичной презентации результатов исследований в практике корпоративного менеджмента.

## 2.2. Содержательно-логические связи дисциплины (модуля)

| Код дисциплины (модуля) | Содержательно-логические связи                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | коды и название учебных дисциплин (модулей), практик                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                         | на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)                                                                                                                                                                                                                                              | для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Б1.В.Д<br>В.07.01       | Б1.В.01 Психология управления<br>Б1.Б.11 Теория менеджмента<br>Б1.Б.09 Методы принятия управленческих решений<br>Б1.В.14 Маркетинг<br>Б1.В.ДВ.01.01 Экономическая социология<br>Б1.В.ДВ.01.02 Экономическая политология<br>Б1.В.ДВ.01.03 Психосаморегуляция обучающегося с ограниченными возможностями здоровья | Б1.Б.08 Статистика<br>Б1.В.ДВ.09.01 Лидерство<br>Б1.В.ДВ.09.02 Документирование управленческой деятельности<br>Б1.В.ДВ.09.03 Психология личности и профессиональное самоопределение<br>Б2.В.02(П) Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)<br>Б1.В.12 Налоги и налогообложение<br>Б2.В.03(П) Преддипломная практика<br>Б1.Б.15 Корпоративная социальная ответственность<br>Б1.Б.14 Управление человеческими ресурсами<br>Б1.В.ДВ.08.01 Организация и нормирование оплаты труда<br>Б1.В.ДВ.08.02 Организация переработки сельскохозяйственной продукции<br>Б1.В.ДВ.08.03 Социальная адаптация и основы социально-правовых знаний<br>Б1.В.ДВ.10.01 Экономика отраслей |

| Код дисциплины | Содержательно-логические связи                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | коды и название учебных дисциплин (модулей), практик                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                | Б1.В.01 Психология управления<br>Б1.Б.17 Деловые коммуникации<br>Б1.Б.07 Математика<br>Б2.В.01(У) Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков)<br>Б1.Б.04 Правоведение<br>Б1.В.03 Финансовое право | агропромышленного комплекса<br>Б1.В.ДВ.10.02 Внешнеэкономические связи предприятий агропромышленного комплекса<br>Б1.В.10 Комплексный анализ хозяйственной деятельности в организациях агропромышленного комплекса<br>Б1.Б.13 Финансовый менеджмент<br>Б1.В.ДВ.02.01 Математическое моделирование в менеджменте<br>Б1.В.ДВ.02.02 Управление базами данных<br>Б1.В.ДВ.05.01 Кооперация и агропромышленная интеграция<br>Б1.В.ДВ.05.02 Цены и ценообразование<br>Б1.В.17 Инвестиционный анализ |

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1 Перечень профессиональных (ПК) компетенций, а также перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) (знания, умения владения), сформулированные в компетентностном формате

| Номер/индекс компетенции | Содержание компетенции (или ее части)                                                                                                                      | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:                                                                                 |                                                                                                                                     |                                                                                                                          |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                                                                            | знать                                                                                                                                        | уметь                                                                                                                               | владеть                                                                                                                  |
| ОПК-2                    | способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений | сущность бизнеса и корпоративного управления в условиях рынка; содержание процесса стратегического менеджмента в инновационной среде бизнеса | идентифицировать корневые компетенции компании; интерпретировать значимость и последствия принятия возможных управленческих решений | Приемами моделирования сбалансированной системы показателей компании; методами оперативного и стратегического управления |
| ПК-1                     | владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и                                                | современные концепции корпоративного менеджмента                                                                                             | проводить стратегический анализ деятельности организации, определять финансовые перспективы организации,                            | Понятийным аппаратом дисциплины и абстрактно-логическим мышлением, приемами выявления и методами оценки                  |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры |                                                                                                                                                                               | применять современные модели для анализа структуры капитала, строить финансовые долгосрочные и краткосрочные модели, характеризующие рост компании                                                          | рисков инновационных предприятий.                                                                                                                                                                             |
| ПК-2  | владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде                         | сущность анализа финансовых перспектив, стандарты оценки стоимости компании и подходы к оценке стоимости бизнеса; хозяйственно-статистические модели финансового планирования | - выявлять финансовые перспективы организации; - определять оптимальный уровень диверсификации бизнеса и вертикальной интеграции; разрабатывать систему сбалансированных показателей и стратегические карты | навыками по применению полученных в процессе обучения знаний для принятия решений (индивидуальных и в команде) с учетом экономических, социальных, технических и других факторов в условиях неопределенности. |
| ПК-10 | владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и                                                                                                           | -сущность ситуационного подхода к выработке стратегии инновационной организации;                                                                                              | -формировать показатели, процедуры долгосрочного, текущего и оперативного планирования на основе современных принципов и методов                                                                            | понятийным аппаратом дисциплины и абстрактно-логическим мышлением, приемами выявления и методами оценки рисков инновационных предприятий                                                                      |

|       |                                                                                                                                          |                                                                                  |                                                                                                                                  |                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления                                                 |                                                                                  |                                                                                                                                  |                                                                                                                                          |
| ПК-20 | владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур | -сущность ситуационного подхода к выработке стратегии инновационной организации; | -формировать показатели, процедуры долгосрочного, текущего и оперативного планирования на основе современных принципов и методов | понятийным аппаратом дисциплины и абстрактно-логическим мышлением, приемами выявления и методами оценки рисков инновационных предприятий |

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

##### 4.1.1 Структура дисциплины для очной формы обучения

| №<br>п/п                                                          | Семестр | Раздел дисциплины (модуля),<br>темы раздела                                             | Виды учебной работы,<br>включая СРС и<br>трудоемкость (в часах) |        |    |     | Контроль | Форма: текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>СРС (по неделям<br>семестра);-<br>промежуточной<br>аттестации(по<br>семестрам) |
|-------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|----|-----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   |         |                                                                                         | всего                                                           | лекции | ПЗ | СРС |          |                                                                                                                                |
| Раздел 1. Сущность и содержание корпоративного управления         |         |                                                                                         |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                |
| 1                                                                 | 3       | Введение в корпоративное<br>управление                                                  | 12                                                              | 4      | 4  | 4   |          | Дискуссии на<br>практических<br>занятиях<br>Подготовка эссе.<br>Деловые игры.<br>Тестирование                                  |
| Раздел 2. Межфирменная интеграция                                 |         |                                                                                         |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                |
| 2                                                                 | 3       | Основные организационно-<br>правовые формы<br>межфирменной интеграции                   | 18                                                              | 6      | 6  | 6   |          |                                                                                                                                |
| 3                                                                 | 3       | Акционеры и инвесторы<br>корпорации как главные<br>участники<br>корпоративных отношений | 12                                                              | 4      | 4  | 4   |          |                                                                                                                                |
| 4                                                                 | 3       | Советы директоров<br>корпораций                                                         | 12                                                              | 4      | 4  | 4   |          |                                                                                                                                |
| Раздел 3. Опыт корпоративного управления в России и за<br>рубежом |         |                                                                                         |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                |

|                                                         |   |                                                                                            |            |           |           |           |  |              |
|---------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|--|--------------|
| 5                                                       | 3 | Транснациональные корпорации: их роль и место в международной хозяйственной деятельности.  | 12         | 4         | 4         | 4         |  |              |
| 6                                                       | 3 | Формирование корпоративных отношений в России                                              | 12         | 4         | 4         | 4         |  |              |
| 7                                                       | 3 | Особенности корпоративного управления за рубежом                                           | 12         | 4         | 4         | 4         |  |              |
| Раздел 4. Управление человеческими ресурсами корпораций |   |                                                                                            |            |           |           |           |  |              |
| 8                                                       | 3 | Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура | 18         | 6         | 6         | 6         |  |              |
| <b>Итого</b>                                            |   |                                                                                            | <b>108</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>36</b> |  | <b>Зачет</b> |

#### 4.1.2 Структура дисциплины для заочной формы обучения

| №<br>п/п                                                       | Курс | Раздел дисциплины (модуля),<br>темы раздела                                                         | Виды учебной работы,<br>включая СРС и<br>трудоемкость (в часах) |        |    |     | Контроль | Форма:-текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>СРС (по неделям<br>семестра);-<br>промежуточной<br>аттестации (по<br>семестрам) |
|----------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------|----|-----|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                |      |                                                                                                     | всего                                                           | лекции | ПЗ | СРС |          |                                                                                                                                 |
| Раздел 1. Сущность и содержание корпоративного управления      |      |                                                                                                     |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                 |
| 1                                                              | 3    | Введение в корпоративное<br>управление                                                              | 20                                                              | 1      | 1  | 18  |          | Дискуссии на<br>практических<br>занятиях<br>Подготовка эссе.<br>Деловые игры.<br>Тестирование                                   |
| Раздел 2. Межфирменная интеграция                              |      |                                                                                                     |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                 |
| 2                                                              | 3    | Основные организационно-<br>правовые формы<br>межфирменной интеграции                               | 14                                                              | 1      | 1  | 12  |          |                                                                                                                                 |
| 3                                                              | 3    | Акционеры и инвесторы<br>корпорации как главные<br>участники<br>корпоративных отношений             | 12                                                              | 1      | 1  | 10  |          |                                                                                                                                 |
| 4                                                              | 3    | Советы директоров<br>корпораций                                                                     | 11                                                              | -      | 1  | 10  |          |                                                                                                                                 |
| Раздел 3. Опыт корпоративного управления в России и за рубежом |      |                                                                                                     |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                 |
| 5                                                              | 3    | Транснациональные<br>корпорации: их роль и место в<br>международной<br>хозяйственной деятельности.  | 12                                                              | 1      | 1  | 10  |          |                                                                                                                                 |
| 6                                                              | 3    | Формирование<br>корпоративных отношений в<br>России                                                 | 12                                                              | 1      | 1  | 10  |          |                                                                                                                                 |
| 7                                                              | 3    | Особенности корпоративного<br>управления за рубежом                                                 | 11                                                              | -      | 1  | 10  |          |                                                                                                                                 |
| Раздел 4.Управление человеческими ресурсами корпораций         |      |                                                                                                     |                                                                 |        |    |     |          |                                                                                                                                 |
| 8                                                              | 3    | Управление человеческими<br>ресурсами и этика в<br>международном бизнесе.<br>Корпоративная культура | 12                                                              | 1      | 1  | 10  |          |                                                                                                                                 |
| Итого                                                          |      |                                                                                                     | 108                                                             | 6      | 8  | 90  | 4        | Зачет                                                                                                                           |

#### 4.2. Матрица формируемых дисциплиной компетенций

| № п/п | Разделы и темы дисциплин            | Общекультурные и профессиональные компетенции |      |      |       |       |  | Общее количество компетенций |
|-------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|------|------|-------|-------|--|------------------------------|
|       |                                     | ОПК-2                                         | ПК-1 | ПК-2 | ПК-10 | ПК-20 |  |                              |
| 1     | Введение в корпоративное управление | +                                             | +    | +    | +     | +     |  | 5                            |

|   |                                                                                            |   |   |   |   |   |   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Основные организационно-правовые формы межфирменной интеграции                             | + | + | + | + | + | 5 |
| 3 | Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений             | + | + | + | + | + | 5 |
| 4 | Советы директоров корпораций                                                               | + | + | + | + | + | 5 |
| 5 | Транснациональные корпорации: их роль и место в международной хозяйственной деятельности.  | + | + | + | + | + | 5 |
| 6 | Формирование корпоративных отношений в России                                              | + | + | + | + | + | 5 |
| 7 | Особенности корпоративного управления за рубежом                                           | + | + | + | + | + | 5 |
| 8 | Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура | + | + | + | + | + | 5 |

### 4.3 Содержание разделов дисциплины (модуля)

| № раздела (темы) | Разделы дисциплины и их содержание                                                              | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                | <b>Сущность и содержание корпоративного управления.</b><br>Введение в корпоративное управление. | <p><i>Знание:</i> понятия "корпорация", ее преимуществ и недостатков; финансирования деятельности корпорации; участников корпоративных отношений; моделей корпоративного управления.</p> <p><i>Умение:</i> осуществлять теоретический анализ основных концепций и моделей корпоративного управления и подходов к его определению.</p> <p><i>Владения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками проведения аудита человеческих ресурсов в организации;</li> <li>- навыками осуществления диагностики организационной культуры</li> </ul> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p><b>Межфирменная интеграция.</b><br/> Основные организационно-правовые формы межфирменной интеграции.<br/> Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений.<br/> Советы директоров корпораций.</p>                                           | <p><i>Знание:</i> понятий: картель, синдикат, пул, консорциум, трест, ассоциация, стратегический альянс, концерн, конгломерат; типичных проблем акционеров и инвесторов корпораций; защиту прав акционеров и инвесторов; задачи совета директоров: роль совета директоров в управлении собственностью.<br/> <i>Умение:</i> составлять программу исследования рейтинга корпоративного управления и разрабатывать методический инструментарий; оценивать работу совета директоров.<br/> <i>Владения:</i><br/> -навыками проектирования и организации межличностных, групповых и организационных коммуникаций;<br/> -навыки применения инструментария современных технологий управления персоналом</p> |
| 3 | <p><b>Опыт корпоративного управления в России и за рубежом.</b><br/> Транснациональные корпорации: их роль и место в международной хозяйственной деятельности.<br/> Формирование корпоративных отношений в России.<br/> Особенности корпоративного управления за рубежом.</p> | <p><i>Знание:</i> понятия и признаков, структуры и типов ТНК; особенностей и тенденций развития российской модели корпоративного управления; моделей корпоративного управления;<br/> <i>Умение:</i> анализировать состояние организации корпоративного управления в российской практике.<br/> <i>Владения:</i><br/> - навыками проектирования и организации межличностных, групповых и организационных коммуникаций;<br/> - навыки применения инструментария современных технологий управления персоналом</p>                                                                                                                                                                                       |
| 4 | <p><b>Управление человеческими ресурсами корпораций.</b><br/> Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура.</p>                                                                                                                 | <p><i>Знание:</i> подходов к отбору персонала для зарубежных операций; критерий отбора менеджеров; понятия и роли корпоративной культуры в современной корпорации;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>основных составляющих корпоративной культуры и их характеристики.</p> <p><i>Умение:</i> анализировать и оптимизировать структуру собственности организации.</p> <p><i>Владения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разработки и надлежащего оформления основных организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;</li> <li>- навыками контроля правильности формулировки и оформления соответствующих документов</li> </ul> |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4.4. Лабораторный практикум

Рабочим учебным планом лабораторный практикум по очной и заочной формам обучения не предусмотрен.

#### 4.5. Практические занятия (семинары)

##### 4.5.1. Методические рекомендации к практическим занятиям для очной формы обучения

Работа по подготовке к практическим занятиям и активное в них участие - одна из форм изучения программного материала курса «Корпоративный менеджмент». Она направлена на подготовку бакалавров направления Менеджмент, способных оценить финансовое состояние организации, составить заключение и рекомендации. Подготовку к занятиям следует начинать с внимательного изучения соответствующих разделов учебных пособий и учебников, далее - следует изучать специальную литературу и источники, работать с таблицами, схемами, написать доклад, если студент получил такое задание. Готовясь к занятиям и принимая активное участие в их работе студент проходит школу работы над источниками и литературой, получает навыки самостоятельной работы над письменным и устным сообщением (докладом), учится участвовать в дискуссиях, отстаивать свою точку зрения, формулировать и аргументировать выводы. Форма лабораторных занятий во многом определяется его темой. Практика показывает, что основные формы занятий следующие: работа за компьютером в виде выполнения задания по проведению тематического анализа финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта.

В планы лабораторных занятий включены основные вопросы общего курса. В ходе занятий возможна их конкретизация и корректировка.

##### *Тематика практических занятий по очной форме обучения*

| № п/п | № раздела дисциплины | Тематика практических занятий (семинаров) | Трудоемкость |
|-------|----------------------|-------------------------------------------|--------------|
|-------|----------------------|-------------------------------------------|--------------|

| Раздел 1. Сущность и содержание корпоративного управления      |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1                                                              | Введение корпоративное управление в                                            | <p>Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. Основные субъекты корпоративного управления. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой. Нефинансовые инвесторы корпорации. Стейкхолдеры: место и роль в системе корпоративного управления.</p> <p>Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.</p> <p>Понятие корпоративного контроля: учет и обеспечение сбалансированности корпоративных интересов. Формы корпоративного контроля. Механизм формирования корпоративного контроля, его особенности в России.</p> | 4 |
| Раздел 2. Межфирменная интеграция                              |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
| 2                                                              | Основные организационно-правовые формы межфирменной интеграции                 | Стратегии интеграционного развития корпораций. Этапы реализации интеграционной стратегии развития корпорации. Типы интеграционных стратегий развития. Слияние. Присоединение. Ликвидация. Преобразование. Разделение. Выделение. Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Типы интеграции корпораций. Типы надфирменных образований (организационные типы построения корпоративных структур)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 6 |
| 3                                                              | Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений | <p>Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров. Основные направления нарушения прав акционеров (размывание акций, использование преимущественного положения основного акционера, сомнительные правовые решения и т.д.).</p> <p>Контроль за эффективностью деятельности высшего управленческого состава в системе корпоративного управления. Процедура оценки деятельности топ-менеджмента</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4 |
| 4                                                              | Советы директоров корпораций                                                   | Задачи совета директоров: опекунские, стратегические, надзор, развитие и подготовка менеджеров; роль совета директоров в управлении собственностью. Оценка работы совета директоров как в целом, так и отдельных членов совета директоров.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4 |
| Раздел 3. Опыт корпоративного управления в России и за рубежом |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |
| 5                                                              | Транснациональные корпорации: их роль и место в                                | ТНК в области природных ресурсов и энергетики, в автомобилестроении, продовольствии, авиаперевозках, сетях розничной торговли,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4 |

|                                                         |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                                         | международной хозяйственной деятельности.                                                  | пищевой промышленности. Причины успеха ТНК. История возникновения и особенности российских ТНК.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
| 6                                                       | Формирование корпоративных отношений в России                                              | Правовая основа корпоративного управления в России. Регистрация корпораций в России. Характерные особенности слияний и поглощений в России. Слияния (поглощения) и отечественное антимонопольное законодательство.                                                                                                                                                                                                                                             | 4 |
| 7                                                       | Особенности корпоративного управления за рубежом                                           | Американская модель управления корпорацией. Состав совета директоров в англо-американской модели. Особенности организации работы совета директоров корпораций США. Модели корпоративного управления: американская, японская, западно-европейская (германская). Их достоинства и недостатки. Различия в развитии корпоративного управления в Западной и Восточной Европе.                                                                                       | 4 |
| Раздел 4. Управление человеческими ресурсами корпораций |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
| 8                                                       | Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура | Понятие корпоративной культуры и основные принципы деловой этики. Кодекс корпоративного поведения. Универсальные принципы деловой этики. Основные принципы современной корпоративной культуры. Принципы корпоративной культуры для заинтересованных лиц. Принципы корпоративного поведения для мажоритарных акционеров. Принципы корпоративной культуры для миноритариев. Принципы корпоративной культуры для менеджеров компании. Типы корпоративных культур. | 6 |

#### 4.5.2. Методические рекомендации к практическим занятиям для заочной формы обучения

Для студентов заочной формы обучения предусмотрено 4 практических занятий, в рамках которых необходимо разобрать основные вопросы курса. В целях углубленного изучения дисциплины студентам предлагается выполнить реферат и выступить с докладом на одном из занятий по выбранной тематике в рамках тем учебного курса. Форма занятий во многом определяется его темой.

##### *Тематика практических занятий по заочной форме обучения*

| № п/п                                                     | № раздела дисциплины                | Тематика практических занятий (семинаров)                                                                                   | Трудоемкость |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Раздел 1. Сущность и содержание корпоративного управления |                                     |                                                                                                                             |              |
| 1                                                         | Введение в корпоративное управление | Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. Основные субъекты корпоративного управления. Основные | 1            |

|                                                                |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                                                |                                                                                            | характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой. Нефинансовые инвесторы корпорации. Стейкхолдеры: место и роль в системе корпоративного управления. |   |
| Раздел 2. Межфирменная интеграция                              |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
| 2                                                              | Основные организационно-правовые формы межфирменной интеграции                             | Стратегии интеграционного развития корпораций. Этапы реализации интеграционной стратегии развития корпорации. Типы интеграции корпораций. Типы надфирменных образований (организационные типы построения корпоративных структур)                                                  | 1 |
| 3                                                              | Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений             | Контроль за эффективностью деятельности высшего управленческого состава в системе корпоративного управления. Процедура оценки деятельности топ-менеджмента                                                                                                                        | 1 |
| 4                                                              | Советы директоров корпораций                                                               | Задачи совета директоров: опекунские, стратегические, надзор, развитие и подготовка менеджеров; роль совета директоров в управлении собственностью.                                                                                                                               | 1 |
| Раздел 3. Опыт корпоративного управления в России и за рубежом |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
| 5                                                              | Транснациональные корпорации: их роль и место в международной хозяйственной деятельности.  | Причины успеха ТНК. История возникновения и особенности российских ТНК.                                                                                                                                                                                                           | 1 |
| 6                                                              | Формирование корпоративных отношений в России                                              | Правовая основа корпоративного управления в России. Регистрация корпораций в России. Характерные особенности слияний и поглощений в России.                                                                                                                                       | 1 |
| 7                                                              | Особенности корпоративного управления за рубежом                                           | Модели корпоративного управления: американская, японская, западно-европейская (германская). Их достоинства и недостатки.                                                                                                                                                          | 1 |
| Раздел 4. Управление человеческими ресурсами корпораций        |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
| 8                                                              | Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура | Кодекс корпоративного поведения. Универсальные принципы деловой этики. Основные принципы современной корпоративной культуры. Принципы корпоративной культуры для заинтересованных лиц. Типы корпоративных культур.                                                                | 1 |

#### 4.6. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

##### 4.6.1. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по очной форме обучения

| № | Раздел | Всего | Содержание самостоятельной | Формы |
|---|--------|-------|----------------------------|-------|
|---|--------|-------|----------------------------|-------|

| п/п | дисциплины<br>(модуля), темы<br>раздела              | часов     | работы                                                                                                                                                                                                                                     | контроля                                    |
|-----|------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.  | Сущность и содержание корпоративного управления      | 4         | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 2.  | Межфирменная интеграция                              | 14        | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 3   | Опыт корпоративного управления в России и за рубежом | 12        | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 4   | Управление человеческими ресурсами корпораций        | 6         | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
|     | <b>ИТОГО</b>                                         | <b>36</b> |                                                                                                                                                                                                                                            |                                             |

#### 4.6.2. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по заочной форме обучения

| № п/п | Раздел дисциплины<br>(модуля), темы<br>раздела  | Всего часов | Содержание самостоятельной работы                                                                                                                        | Формы контроля                              |
|-------|-------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.    | Сущность и содержание корпоративного управления | 18          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 2.    | Межфирменная интеграция                         | 32          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |

|   |                                                                  |           |                                                                                                                                                                         |                                                      |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|   |                                                                  |           | заклучения по обзору.<br>Анализ фактических материалов,<br>составление выводов на основе<br>проведенного анализа                                                        |                                                      |
| 3 | Опыт<br>корпоративного<br>управления в<br>России и за<br>рубежом | 30        | Работа с учебной литературой.<br>Подготовка докладов. Поиск и<br>обзор научных публикаций,<br>электронных источников<br>информации, подготовка<br>заклучения по обзору. | Опрос,<br>дискуссия, эссе,<br>оценка<br>выступлений. |
| 4 | Управление<br>человеческими<br>ресурсами<br>корпораций           | 10        | Работа с учебной литературой.<br>Подготовка докладов. Поиск и<br>обзор научных публикаций,<br>электронных источников<br>информации, подготовка<br>заклучения по обзору. | Опрос,<br>дискуссия, эссе,<br>оценка<br>выступлений. |
|   | <b>ИТОГО</b>                                                     | <b>90</b> |                                                                                                                                                                         |                                                      |

## 5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

| №<br>п/п | Наименование<br>раздела                                       | Виды учебной<br>работы                                                     | Формируемые<br>компетенции<br>(указывается код<br>компетенции) | Информационные и<br>образовательные<br>технологии                                          |
|----------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | 2                                                             | 3                                                                          | 4                                                              | 5                                                                                          |
| 1.       | Сущность и<br>содержание<br>корпоративного<br>управления      | Лекции 1<br>Практические<br>занятия 1-3.<br>Самостоятельная<br>работа      | ОПК-2, ПК-1,<br>ПК-2, ПК-10, ПК-<br>20                         | Лекция-визуализация с<br>применением слайд-<br>проектора<br>Дискуссия<br>Консультирование. |
| 2.       | Межфирменная<br>интеграция                                    | Лекция 2-4.<br>Практические<br>занятия 4-11.<br>Самостоятельная<br>работа  | ОПК-2, ПК-1,<br>ПК-2, ПК-10, ПК-<br>20                         | Лекция-визуализация с<br>применением слайд-<br>проектора<br>Дискуссия<br>Консультирование. |
| 3        | Опыт<br>корпоративного<br>управления в России<br>и за рубежом | Лекция 5-7.<br>Практические<br>занятия 12-20.<br>Самостоятельная<br>работа | ОПК-2, ПК-1,<br>ПК-2, ПК-10, ПК-<br>20                         | Лекция-визуализация с<br>применением слайд-<br>проектора<br>Дискуссия<br>Консультирование. |
| 4        | Управление<br>человеческими<br>ресурсами<br>корпораций        | Лекция 8.<br>Практические<br>занятия 21-24<br>Самостоятельная<br>работа    | ОПК-2, ПК-1,<br>ПК-2, ПК-10, ПК-<br>20                         | Лекция-визуализация с<br>применением слайд-<br>проектора<br>Дискуссия<br>Консультирование. |

### 5.1. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

5.1.1 Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях по очной форме обучения

| Семестр       | Вид занятия | Используемые интерактивные образовательные технологии                                                                                                                                                                                                      | Количество часов |
|---------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 4             | ПЗ          | Тема 1. Введение в корпоративное управление.<br>- деловая игра «Чей интерес?»                                                                                                                                                                              | 2                |
| 4             | ПЗ          | Тема 3. Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений.<br>-деловая игра «Акционеры vs Менеджеры»                                                                                                                          | 2                |
| 4             | ПЗ          | Тема 6. Формирование корпоративных отношений в России:<br>- деловая игра «Формирования системы корпоративного управления компанией».                                                                                                                       | 2                |
| 4             | ПЗ          | Тема 7. Особенности корпоративного управления за рубежом.<br>- кейс «Подход компании «Zara» к производству и реализации одежды»                                                                                                                            | 2                |
| 4             | Л.          | Тема 2. Основные организационно-правовые формы межфирменной интеграции<br>Тема 8. Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура<br>- лекция-визуализация с применением слайд-проектора и элементами дискуссии | 8                |
| <b>Итого:</b> |             |                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>16</b>        |

Подробный порядок организации и проведения интерактивных форм занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Корпоративный менеджмент» приведен в приложении 2 к рабочей программе.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины**

#### **6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины «Корпоративный менеджмент» представлен в таблице:

| Компетенции           | Код дисциплины | Дисциплины, практики, НИР, через которые формируются компетенция (компоненты) | Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы |
|-----------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-2<br>способностью | Б1.В.01        | Психология управления                                                         | 1                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                              |                      |                                                                                                                 |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений                                                                | Б1.Б.11              | Теория менеджмента                                                                                              | 1,2      |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.Б.09              | Методы принятия управленческих решений                                                                          | 2        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.14              | Маркетинг                                                                                                       | 2        |
|                                                                                                                                                                                                              | <b>Б1.В.ДВ.07.01</b> | <b>Корпоративный менеджмент</b>                                                                                 | <b>3</b> |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.07.02        | Управление в агропромышленном комплексе                                                                         | 3        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.Б.08              | Статистика                                                                                                      | 3,4      |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.09.01        | Лидерство                                                                                                       | 5        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.09.02        | Документирование управленческой деятельности                                                                    | 5        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.09.03        | Психология личности и профессиональное самоопределение                                                          | 5        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б2.В.02(П)           | Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) | 6,8      |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.12              | Налоги и налогообложение                                                                                        | 7        |
| ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания | Б2.В.03(П)           | Преддипломная практика                                                                                          | 9        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.Б.11              | Теория менеджмента                                                                                              | 1,2      |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.07.01        | <b>Корпоративный менеджмент</b>                                                                                 | 3        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.07.02        | Управление в агропромышленном комплексе                                                                         | 3        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.Б.15              | Корпоративная социальная ответственность                                                                        | 4        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.Б.14              | Управление человеческими ресурсами                                                                              | 5        |
|                                                                                                                                                                                                              | Б1.В.ДВ.09.01        | Лидерство                                                                                                       | 5        |



|                                                                                                                                                                                                                                          |                      |                                                                                                                 |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры                                                                          | Б1.В.ДВ.09.02        | Документирование управленческой деятельности                                                                    | 5        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.09.03        | Психология личности и профессиональное самоопределение                                                          | 5        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б2.В.02(П)           | Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) | 6,8      |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.08.01        | Организация и нормирование оплаты труда                                                                         | 7        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.08.02        | Организация переработки сельскохозяйственной продукции                                                          | 7        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.08.03        | Социальная адаптация и основы социально-правовых знаний                                                         | 7        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б2.В.03(П)           | Преддипломная практика                                                                                          | 8        |
| ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде | Б1.В.ДВ.01.01        | Экономическая социология                                                                                        | 1        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.01.02        | Экономическая политология                                                                                       | 1        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.01.03        | Психосаморегуляция обучающегося с ограниченными возможностями здоровья                                          | 1        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.01              | Психология управления                                                                                           | 2        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.Б.17              | Деловые коммуникации                                                                                            | 3        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Б1.В.ДВ.07.01</b> | <b>Корпоративный менеджмент</b>                                                                                 | <b>4</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б1.В.ДВ.07.02        | Управление в агропромышленном комплексе                                                                         | 4        |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б2.В.02(П)           | Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) | 5,6      |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Б2.В.03(П)           | Преддипломная практика                                                                                          | 6        |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                                                                                                                 |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ПК-10 владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления | Б1.Б.07              | Математика                                                                                                      | 1,2      |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б2.В.01(У)           | Учебная практика (практика по получению первичных профессиональных умений и навыков)                            | 3,5      |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.05              | Экономика предприятия                                                                                           | 4        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Б1.В.ДВ.07.01</b> | <b>Корпоративный менеджмент</b>                                                                                 | <b>4</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.07.02        | Управление в агропромышленном комплексе                                                                         | 4        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.Б.08              | Статистика                                                                                                      | 4,6      |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.10.01        | Экономика отраслей агропромышленного комплекса                                                                  | 6        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.10.02        | Внеэкономические связи предприятий агропромышленного комплекса                                                  | 6        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.10              | Комплексный анализ хозяйственной деятельности в организациях агропромышленного комплекса                        | 7        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б2.В.02(П)           | Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) | 7,9      |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.Б.13              | Финансовый менеджмент                                                                                           | 8        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.02.01        | Математическое моделирование в менеджменте                                                                      | 8        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.02.02        | Управление базами данных                                                                                        | 8        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.05.01        | Кооперация и агропромышленная интеграция                                                                        | 8        |
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Б1.В.ДВ.05.02        | Цены и ценообразование                                                                                          | 8        |

|                                                                                                                                                |                      |                                         |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|----------|
|                                                                                                                                                | Б1.В.17              | Инвестиционный анализ                   | 8        |
|                                                                                                                                                | Б2.В.03(П)           | Преддипломная практика                  | 9        |
| ПК-20 владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур | Б1.В.04              | Правоведение                            | 1        |
|                                                                                                                                                | Б1.В.03              | Финансовое право                        | 2        |
|                                                                                                                                                | <b>Б1.В.ДВ.07.01</b> | <b>Корпоративный менеджмент</b>         | <b>3</b> |
|                                                                                                                                                | Б1.В.ДВ.07.02        | Управление в агропромышленном комплексе | 3        |
|                                                                                                                                                | Б2.В.03(П)           | Преддипломная практика                  | 4        |

*\* Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются семестром изучения дисциплин и прохождения практик.*

## **6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Текущий контроль осуществляется путем оценки ответов магистрантов во время опросов, письменного и/или компьютерного тестирования. Тестирование проводится один раз и выявляет готовность магистрантов к практической работе и оценивается до 20 баллов.

Промежуточный контроль знаний проводится в форме зачета и оценивается до 30 баллов. В результате текущего и промежуточного контроля знаний магистранты получают зачет по курсу.

| Форма оценочного средства | Количество работ (в семестре) | Максимальный балл за 1 работу | Итого баллов |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>Обязательные</b>       |                               |                               |              |
| Опрос                     | 2                             | 5                             | 10           |
| Тестирование письменное   | 1                             | 20                            | 20,0         |
| Эссе                      | 1                             | 20                            | 20,0         |
| Итого                     | -                             | -                             | 50           |
| <b>Дополнительные</b>     |                               |                               |              |
| Выступление с докладом    | 1                             | 15                            | 15           |
| Эссе                      | 1                             | 20                            | 20           |

План–график проведения контрольно-оценочных мероприятий на весь срок изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент» для очной формы обучения

|           | Срок       | Название<br>оценочного<br>мероприятия | Форма оценочного<br>средства            | Объект<br>контроля              |
|-----------|------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| Семестр 4 | Семинар 1  | Текущий контроль                      | Устный опрос                            | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 2  | Текущий контроль                      | Устный опрос, эссе                      | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 3  | Текущий контроль                      | Устный опрос, эссе                      | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 4  | Текущий контроль                      | Устный опрос, эссе                      | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 5  | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 6  | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 7  | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 8  | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 9  | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 10 | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 11 | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 12 | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 13 | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 14 | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 15 | Текущий контроль                      | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |

|            |                          |                                         |                                 |
|------------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| Семинар 16 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
| Семинар 17 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
| Семинар 18 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
| Зачет      | Промежуточная аттестация | Зачётные вопросы                        | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |

Оценка «зачтено», «удовлетворительно» выставляется студенту, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации.

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу:

| 100-балльная шкала | Традиционная шкала  |            |
|--------------------|---------------------|------------|
| 86 – 100           | отлично             | зачтено    |
| 71 – 85            | хорошо              |            |
| 50 – 70            | удовлетворительно   |            |
| 49 и менее         | неудовлетворительно | не зачтено |

### 6.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### Текущий контроль

Оценка за текущую работу на практических занятиях, проводимую в форме устного опроса знаний бакалавров, осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Оценивание ответа магистранта производится по следующей шкале баллов:

| Критерий оценки                                                                                                                                                                 | Балл |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса. Дает полный развернутый ответ на основной вопрос. Дает логически обоснованный и правильный ответ на дополнительный вопрос | 5    |
| Дает достаточно полный ответ, с нарушением последовательности изложения. Отвечает на дополнительный вопрос, но обосновать не может.                                             | 4    |
| Дает неполный ответ на основной вопрос. Не дает ответа на дополнительный вопрос.                                                                                                | 3    |
| Нет ответа                                                                                                                                                                      | 0-2  |

Выступление студента с докладом предполагает значительную самостоятельную работу магистранта, поэтому оценивается по повышенной шкале баллов. В балльно-рейтинговой системе выступление с докладом относится к дополнительным видам работ. Шкала дифференцирована по ряду критериев. Общий результат складывается как сумма баллов по представленным критериям. Максимальный балл за выступление с докладом – 15 баллов.

| Критерий оценки                           | Балл |
|-------------------------------------------|------|
| Полное раскрытие проблемы                 | 3    |
| Наличие собственной точки зрения          | 3    |
| Наличие презентации                       | 3    |
| Наличие ответов на вопросы аудитории      | 3    |
| Логичность и последовательность изложения | 3    |
| Итого                                     | 15   |

Оценка по результатам тестирования складывается исходя из суммарного результата ответов на блок вопросов. Общий максимальный балл по результатам тестирования – 20 баллов.

Оценивается эссе максимум в 20 баллов, которые формируют премиальные баллы магистранта за дополнительные виды работ, либо баллы, необходимые для получения допуска к зачету. Эссе оценивается в соответствии со следующими критериями:

| Критерий                                             | Балл |
|------------------------------------------------------|------|
| Соответствие содержания заявленной теме              | 4    |
| Логичность и последовательность изложения            | 4    |
| Наличие собственной точки зрения                     | 4    |
| Обоснованность выводов, наличие примеров и пояснений | 4    |
| Использование в эссе неупрощенной терминологии       | 4    |
| Итого                                                | 20   |

### **Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация заключается в объективном выявлении результатов обучения, которые позволяют определить степень соответствия действительных результатов обучения и запланированных в программе. Направлена на оценивание обобщенных результатов обучения, выявление степени освоения магистрантами системы знаний и умений, полученных в результате изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент».

Промежуточная аттестация по дисциплине «Корпоративный менеджмент» происходит в виде зачёта.

Зачет как форма контроля проводится в конце первого учебного семестра и предполагает оценку освоения знаний и умений, полученных в ходе учебного процесса. Для допуска к зачету магистрант должен пройти текущую аттестацию, предполагающую набор от 50 до 70 баллов, а также получение премиальных баллов за выполнение дополнительных видов работ. Метод контроля, используемый на зачете – устный.

Зачетный билет включает 2 вопроса, один из которых позволяют оценить уровень знаний, приобретенных в процессе изучения теоретической части, а один – оценить уровень понимания магистрантом сути явления и способности высказывать суждения, рекомендации по заданной проблеме. Поэтому вопросы к зачету разделены на 2 части:

- вопросы для оценки знаний
- вопросы для оценки понимания/умения.

Для промежуточной аттестации в балльно-рейтинговой системе предусмотрено 30 баллов. Балльно-рейтинговая система предусматривает возможность ответа на один или два вопроса из билета по выбору преподавателя в том случае, если в результате текущей аттестации магистрант набрал более 50 баллов.

### **6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

(полный комплект фондов оценочных средств (приводится в Приложение 1).

### **Примерный перечень вопросов к зачету:**

Вопросы для оценки знаний теоретического курса

1. Сущность корпоративного управления.
2. Корпорация как форма осуществления бизнеса.
3. Корпоративная среда, ее элементы.
4. Типы корпоративных управлений.
5. Признаки корпораций.
6. Обязательства корпораций.
7. Участники корпоративных отношений.
8. Организационная структура корпорации.
9. Система эффективности деятельности корпорации.
10. Модель горизонтальной корпорации.
11. Факторы эффективности деятельности корпорации.
12. Понятие технологической цепочки.
13. Принципиальная схема горизонтальной корпорации.
14. Преимущества горизонтальной корпорации.
15. Анализ возможностей корпорации.
16. Анализ продукции.
17. Анализ внутренней структуры.
18. Анализ внешнего окружения.
19. Проектирование схемы изучения продукции.
20. Алгоритм изучения внутренней структуры предприятия.
21. Особенности корпоративного управления в России.
22. Этапы становления корпоративного управления.
23. Современный российские корпорации.
24. Принятие управленческих решений в корпорации.
25. Создание системы оперативного управления.
26. Вопросы на оценку понимания/умений магистранта
27. Выскажите суждение о выборе оперативной системы управления.
28. Поясните порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.
29. Поясните основные цели оперативного управления в корпорации
30. Выскажите суждение об основных принципах системы оперативного управления в корпорации
31. Поясните методологию принятия управленческого решения в корпорации
32. Поясните методы разработки управленческих решений в корпорации
33. Выскажите суждение об организации разработки управленческого решения в корпорации
34. Выскажите суждение об оценке качества управленческих решений в корпорации
35. Поясните факторы, влияющие на качество управленческого решения
36. Выскажите суждение о деятельности государственных российских корпораций.
37. Выскажите суждение о правовом статусе государственных корпораций России.
38. Выскажите суждение по мерам по обеспечению функционирования механизмов корпоративного управления и контроля в Кодексе корпоративного поведения.
39. Что такое индексы власти?
40. Выскажите суждение о взаимосвязи «народного» IPO и корпоративного управления.
41. Расскажите об условиях сохранения корпоративного контроля при минимальной доле владения.
42. Поясните зависимость точности принятия инвестиционных решений человеком от объема информации.

43. Выскажите суждение о рейтинговых оценках качества корпоративного управления.
44. Выскажите суждение о максимизации акционерной стоимости как идеологии корпоративного управления.
45. Расскажите о роли стоимостных методов в системе корпоративного контроля.
46. Выскажите суждение о становлении российской модели корпоративного управления: собственность, контроль, рынок ценных бумаг, банковская система.
47. Расскажите о направлениях улучшения практики корпоративного управления.
48. Расскажите об особенностях законодательной базы защиты прав инвесторов в России.
49. Поясните содержание Российского кодекса корпоративного поведения.
50. Выскажите суждение о типах стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
51. Выскажите суждение о необходимости корпоративной культуры.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Основная литература

| №<br>п/п | Наименование                                                                                                                                                                                                                     | Автор(ы)   | Год и место издания    | Используй-<br>ется<br>при<br>изучении<br>и<br>разделов | Се-<br>местр | Количество<br>экземпляров |               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                  |            |                        |                                                        |              | в<br>библиотеке           | на<br>кафедре |
| 1        | Корпоративный менеджмент<br>[Электронный ресурс]<br>ISBN 978-5-394-02144-2 - Режим доступа:<br><a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394021442.html">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394021442.html</a> . | Орехов С.А | М. : Дашков и К, 2013. | Все разделы                                            | 4            | эл рес                    | -             |

### 7.2 Дополнительная литература

| №<br>п/п | Наименование                                                                                                | Автор(ы)       | Год и место издания                                                                                                                                                                                | Используй-<br>ется<br>при<br>изучении<br>и<br>разделов | Се-<br>местр | Количество<br>экземпляров |               |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------|
|          |                                                                                                             |                |                                                                                                                                                                                                    |                                                        |              | в<br>библиотеке           | на<br>кафедре |
| 1        | Разработка и принятие управленческих решений<br>[Электронный ресурс]:<br>формальные модели и методы выбора. | Ашихмин А.А.   | М.: издательство "Горная книга", 2011. - 80 с. – Режим доступа:<br><a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785986722474.html">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785986722474.html</a> | Все разделы                                            | 4            | 3                         | -             |
| 2        | Менеджмент<br>[Электронный ресурс]                                                                          | Е. Л. Маслова. | М.: Издательско-торговая корпорация                                                                                                                                                                | Все разделы                                            | 4            | 3                         | -             |



|  |                    |  |                                                                                                                                                                              |  |  |  |  |
|--|--------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
|  | ресурс]: учебник - |  | "Дашков и К", 2015. - 336 с – Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394024146.html">http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394024146.html</a> |  |  |  |  |
|--|--------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

### 7.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

#### Программное обеспечение

Офисные программы: Microsoft Office 2007; Microsoft Office 2010, Microsoft Office 2013, Microsoft Visual Studio 2008-2015, по программе MS DreamSpark MS Project Professional 2016, по программе MS DreamSpark, MS Visio 2007-2016, по программе MS DreamSpark, MS Access 2010-2016, по программе MS DreamSpark MS Windows, 7 pro 8 pro 10 pro, AutoCAD, Irbis, My Test, BusinessStudio 4.0, 1С: Предприятие 8. Сельское хозяйство. Комплект для обучения в высших и средних УЗ (обновление 2018г), Консультационно-справочные службы Гарант (обновление 2018 г.), Консультант (обновление 2018 г.), SuperNovaReaderMagnifier (Программа экранного увеличения с поддержкой речи для лиц с ограниченными возможностями).

#### Интернет-ресурсы

| Организации                                                              | Адрес                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Административно-управленческий портал                                    | <a href="http://www.aup.ru">http://www.aup.ru</a>                                             |
| Сайт «Корпоративный менеджмент»                                          | <a href="http://www.cfin.ru">http://www.cfin.ru</a>                                           |
| Экономика, социология, менеджмент (Федеральный образовательный портал)   | <a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>                           |
| Сообщество специалистов в области управления человеческими ресурсами     | <a href="http://www.hra.ru">http://www.hra.ru</a>                                             |
| Портал «Исследование систем управления».                                 | <a href="http://www.isukzn.ru/">http://www.isukzn.ru/</a>                                     |
| Основы управления персоналом, кадровый менеджмент.                       | <a href="http://www.hrm.ru">http://www.hrm.ru</a>                                             |
| Сборник ресурсов по экономике и менеджменту.                             | <a href="http://www.econline.h1.ru">http://www.econline.h1.ru</a>                             |
| "Российский ресурсный центр учебных кейсов"                              | <a href="http://www.gsom.pu.ru">http://www.gsom.pu.ru</a>                                     |
| Словари                                                                  | <a href="http://slovari.yandex.ru/dict/glossary/">http://slovari.yandex.ru/dict/glossary/</a> |
| Периодические издания                                                    |                                                                                               |
| Журнал «Управление компанией»                                            | <a href="http://www.zhuk.net">http://www.zhuk.net</a>                                         |
| Журнал «Основы управления персоналом»                                    | <a href="http://www.top-personal.ru">http://www.top-personal.ru</a>                           |
| Журнал «Секрет фирмы»                                                    | <a href="http://www.si-online.ru">http://www.si-online.ru</a>                                 |
| Журнал «Персонал-Микс»                                                   | <a href="http://www.personal-mix.ru">http://www.personal-mix.ru</a>                           |
| Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»                                | <a href="http://www.dis.ru/manag/">http://www.dis.ru/manag/</a>                               |
| Журнал «Человек и труд»                                                  | <a href="http://www.chelt.ru">http://www.chelt.ru</a>                                         |
| Журнал «Кадры предприятия»                                               | <a href="http://www.dis.ru/lcp">http://www.dis.ru/lcp</a>                                     |
| Официальный сайт журнала Международной конфедерации потребителей «Спрос» | <a href="http://spros.ru">http://spros.ru</a>                                                 |
| Правовые системы                                                         |                                                                                               |
| Гарант                                                                   | <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>                                     |
| Консультант +                                                            | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>                             |
| Кодекс                                                                   | <a href="http://www.kodeks.ru/">http://www.kodeks.ru/</a>                                     |

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля, задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний и формирования умений представлены в приложении 3.

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ауд. 35а | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации<br>Стол преподавателя (1 шт.), столы (30 шт.), стулья (60 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска аудиторная (1 шт.), трибуна (1 шт.), демонстрационное оборудование (белая лаковая магнитно-маркерная доска (1 шт.), проектор Toshiba (1 шт.), ноутбук Acer (1 шт.)) и учебно-наглядные пособия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ауд. 38а | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации<br>Стол преподавателя (1 шт.), столы (17 шт.) (3-хместных - 6, 2-хместных - 11), стулья (38 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска (1 шт.), трибуна (1 шт.), демонстрационное оборудование (экран рулонный настенный (1 шт.), проектор Acer (1 шт.), ноутбук Acer (1 шт.)) и учебно-наглядные пособия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ауд. 45а | Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации<br>Стол преподавателя (1 шт.), столы (6 шт.), стулья (18 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска (1 шт.), стол компьютерный (10 шт.), стулья (10 шт.), демонстрационное оборудование (компьютер Intel G32603 3 GHz 3 М (10 шт.), полотно рулонное (1 шт.)) и учебно-наглядные пособия<br>ОС Windows 8. Microsoft Office Standard 2013. Электронный периодический справочник «Система Гарант». Справочная правовая система КонсультантПлюс. Project Expert 7 Holding . Архиватор 7-Zip, растровый графический редактор GIMP, программа для работы с электронной почтой и группами новостей MozillaThunderbird , офисный пакет приложений LibreOffice, веб-браузер MozillaFirefox, медиапроигрыватель VLC |

Помещения для самостоятельной работы студентов:

ауд. 236

- интерактивная доска Hitachi Starboard FX-63 D (1 шт.), ноутбук Acer Asp T2370 (1 шт.), проектор Toshiba (1 шт.), стол полированный (3 шт.), стол ученический (7 шт.), стол компьютерный (11 шт.), стул (20 шт.), стулья, компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (10 шт.);

- Office 2007 Suites, GIMP, MozillaFirefox, MozillaThunderbird, 7-Zip, Справочная правовая система КонсультантПлюс, Электронный периодический справочник «Система Гарант», LibreOffice, ОС Windows 7.

ауд. 123

- персональный компьютер с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (19 шт.), столы (17 шт.), компьютерный стол 6-и местный (3 шт.), стулья ученические (34 шт.), стулья п/м (18 шт.), стеллажи с литературой, видеоувеличитель Optelec Wide Screen (1 шт.);

- Office 2007 Suites GIMP MozillaFirefox MozillaThinderbird 7-Zip Справочная правовая система КонсультантПлюс Электронный периодический справочник «Система Гарант» LibreOffice ОС Windows 7.

Научно-техническая библиотека, соответствующая действующим санитарным и противопожарным нормам, требованиям техники безопасности.

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ

[illegible]

# Приложение 1

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

В соответствии с требованиями ФГОС ВО и рекомендациями ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины разработан «Фонд оценочных средств по дисциплине «Корпоративный менеджмент», являющийся неотъемлемой частью учебно-методического комплекса настоящей дисциплины.

Этот фонд включает:

- а) паспорт фонда оценочных средств;
- б) фонд текущего контроля:
  - комплекты вопросов для устного опроса и критерии оценивания;
  - перечень примерных тем докладов и критерии оценивания;
  - комплект тестовых заданий и критерии оценивания;
  - темы эссе и критерии оценивания.

Формы текущего контроля предназначены для оценивания уровня сформированности компетенций на определенных этапах обучения.

- в) фонд промежуточной аттестации:
  - вопросы к зачету и критерии оценивания;

Фонд оценочных средств является единым для всех профилей подготовки.

В Фонде оценочных средств по дисциплине «Корпоративный менеджмент» представлены оценочные средства сформированности предусмотренных рабочей программой компетенций.

### Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Корпоративный менеджмент»

| Форма контроля                | ОПК-2 | ПК-1 | ПК-2 | ПК-10 | ПК-20 |
|-------------------------------|-------|------|------|-------|-------|
| Формы текущего контроля       |       |      |      |       |       |
| Опрос                         | +     | +    | +    | +     | +     |
| Тестирование письменное       | +     | +    | +    | +     | +     |
| Эссе                          | +     | +    | +    | +     | +     |
| Выступление с докладом        | +     | +    | +    | +     | +     |
| Формы промежуточного контроля |       |      |      |       |       |
| Зачет                         | +     | +    | +    | +     | +     |

### 1.1. Объекты контроля и объекты оценивания

| Номер/индекс компетенции | Содержание компетенции (или ее части)                                                  | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:                                                                   |                                                                                                              |                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                        | знать                                                                                                                          | уметь                                                                                                        | владеть                                                                                                                  |
| ОПК-2                    | способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них | сущность бизнеса и корпоративного управления в условиях рынка; содержание процесса стратегического менеджмента в инновационной | идентифицировать корневые компетенции компании; интерпретировать значимость и последствия принятия возможных | Приемами моделирования сбалансированной системы показателей компании; методами оперативного и стратегического управления |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | среде бизнеса                                                                                                                                                                 | управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                               |
| ПК-1 | владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | современные концепции корпоративного менеджмента                                                                                                                              | проводить стратегический анализ деятельности организации, определять финансовые перспективы организации, применять современные модели для анализа структуры капитала, строить финансовые долгосрочные и краткосрочные модели, характеризующие рост компании | Понятийным аппаратом дисциплины и абстрактно-логическим мышлением, приемами выявления и методами оценки рисков инновационных предприятий.                                                                     |
| ПК-2 | владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в                                                                                                                                                                     | сущность анализа финансовых перспектив, стандарты оценки стоимости компании и подходы к оценке стоимости бизнеса; хозяйственно-статистические модели финансового планирования | - выявлять финансовые перспективы организации; - определять оптимальный уровень диверсификации бизнеса и вертикальной интеграции; разрабатывать систему сбалансированных показателей и стратегические карты                                                 | навыками по применению полученных в процессе обучения знаний для принятия решений (индивидуальных и в команде) с учетом экономических, социальных, технических и других факторов в условиях неопределенности. |

|       |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                  |                                                                                                                                  |                                                                                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | том числе в межкультурной среде                                                                                                                                                                                                            |                                                                                  |                                                                                                                                  |                                                                                                                                          |
| ПК-10 | владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления | -сущность ситуационного подхода к выработке стратегии инновационной организации; | -формировать показатели, процедуры долгосрочного, текущего и оперативного планирования на основе современных принципов и методов | понятийным аппаратом дисциплины и абстрактно-логическим мышлением, приемами выявления и методами оценки рисков инновационных предприятий |
| ПК-20 | владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур                                                                                                   | -сущность ситуационного подхода к выработке стратегии инновационной организации; | -формировать показатели, процедуры долгосрочного, текущего и оперативного планирования на основе современных принципов и методов | понятийным аппаратом дисциплины и абстрактно-логическим мышлением, приемами выявления и методами оценки рисков инновационных предприятий |

## 1.2. Состав фондов оценочных средств по формам контроля

| Форма контроля           | Наполнение                                               | ОФ     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|--------|
| <b>ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ</b>  |                                                          |        |
| Устный опрос на семинаре | Комплекты вопросов для устного опроса<br>Критерии оценки | 8<br>1 |
| Тестирование письменное  | Комплекты тестов<br>критерии оценки                      | 1<br>1 |
| Эссе                     | Комплект примерных тем для эссе<br>критерии оценки       | 1<br>1 |
| Доклады                  | Комплект примерных тем<br>Критерии оценки                | 1<br>1 |

| ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ |                  |    |
|--------------------------|------------------|----|
| Зачет                    | Вопросы к зачету | 50 |

1.3.Распределение баллов в соответствии с балльно-рейтинговой системой по формам текущего контроля

| Форма оценочного средства | Количество работ (в семестре) | Максимальный балл за 1 работу | Итого баллов |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Обязательные              |                               |                               |              |
| Опрос                     | 2                             | 5                             | 10           |
| Тестирование письменное   | 1                             | 20                            | 20,0         |
| Эссе                      | 1                             | 20                            | 20,0         |
| Итого                     | -                             | -                             | 50           |
| Дополнительные            |                               |                               |              |
| Выступление с докладом    | 1                             | 15                            | 15           |
| Эссе                      | 1                             | 20                            | 20           |

1.4.План–график проведения контрольно-оценочных мероприятий на весь срок изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент»

План–график проведения контрольно-оценочных мероприятий на весь срок изучения дисциплины для очной формы обучения

|           | Срок      | Название оценочного мероприятия | Форма оценочного средства               | Объект контроля                 |
|-----------|-----------|---------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
| Семестр 4 | Семинар 1 | Текущий контроль                | Устный опрос                            | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 2 | Текущий контроль                | Устный опрос, эссе                      | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 3 | Текущий контроль                | Устный опрос, эссе                      | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 4 | Текущий контроль                | Устный опрос, эссе                      | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 5 | Текущий контроль                | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 6 | Текущий контроль                | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 7 | Текущий контроль                | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 8 | Текущий контроль                | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|           | Семинар 9 | Текущий                         | Устный опрос, участие                   | ОПК-2, ПК-1, ПК-2,              |



|  |            |                          |                                         |                                 |
|--|------------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
|  |            | контроль                 | в дискуссии, эссе                       | ПК-10, ПК-20                    |
|  | Семинар 10 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 11 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 12 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 13 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 14 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 15 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 16 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 17 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 18 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Зачет      | Промежуточная аттестация | Зачётные вопросы                        | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |

План–график проведения контрольно-оценочных мероприятий на весь срок изучения дисциплины для заочной формы обучения

|  | Срок      | Название оценочного мероприятия | Форма оценочного средства | Объект контроля                 |
|--|-----------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
|  | Семинар 1 | Текущий контроль                | Устный опрос              | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 2 | Текущий контроль                | Устный опрос, эссе        | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 3 | Текущий контроль                | Устный опрос, эссе        | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 4 | Текущий контроль                | Устный опрос, эссе        | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |

|  |           |                          |                                         |                                 |
|--|-----------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|
|  | Семинар 5 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 6 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 7 | Текущий контроль         | Устный опрос, участие в дискуссии, эссе | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Семинар 8 | Текущий контроль         | Тестирование                            | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |
|  | Зачет     | Промежуточная аттестация | Зачётные вопросы                        | ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20 |

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ДИСЦИПЛИНЕ «КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

### 2.1. Формы текущего контроля освоения компетенций

Текущая аттестация магистрантов по дисциплине «Корпоративный менеджмент» проводится в соответствии с Уставом академии, локальными документами академии и является обязательной.

Данная аттестация проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения магистрантов и осуществляется ведущим преподавателем. Текущий контроль проводится с целью оценки и закрепления полученных знаний и умений, а также обеспечения механизма формирования количества баллов, необходимых магистранту для допуска к зачету. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения магистранта по основным компонентам учебного процесса за текущий период. Оценивание осуществляется с выставлением баллов.

Формы текущего контроля и критерии их оценивания дифференцированы по видам работ - обязательные и дополнительные. К обязательным отнесены формы контроля, предполагающие формирование проходного балла на зачет в соответствии с принятой балльно-рейтинговой системой по дисциплине. К дополнительным отнесены формы контроля, предполагающие формирование премиальных баллов магистранта, а также баллов, необходимых для формирования минимума для допуска к зачету с оценкой в том случае, если они не набраны по обязательным видам работ.

К обязательным формам текущего контроля отнесены:

- устные ответы в ходе практических занятий;
- тестирование письменное;
- эссе

К дополнительным формам текущего контроля отнесены:

- доклад с презентацией.

### 2.2. Выступление на семинаре

Пояснительная записка

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях, организованных в традиционной форме обучения. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и

проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех магистрантов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление магистрантов по проблемным вопросам корпоративного менеджмента. Вторая часть является не обязательной и решение о подготовке доклада или проблемного вопроса для обсуждения магистрантом принимается самостоятельно.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20

#### Вопросы к семинарским занятиям

Вопросы разделены на части, соответствующие количеству изучаемых тем. Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания магистрантом сути корпоративного менеджмента.

#### Тема 1. Введение в корпоративное управление

##### Вопросы на проверку знаний

Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.

Основные субъекты корпоративного управления.

Основные характеристики и распространение корпоративного управления.

Нефинансовые инвесторы корпорации.

Собственность как объект корпоративного управления.

Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.

Формы корпоративного контроля.

##### Вопросы на проверку понимания

Выскажите суждение о внутрикорпоративных отношениях.

Поясните необходимость делового сотрудничества с контрагентами.

Поясните место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

Выскажите суждение о необходимости корпоративного контроля.

Расскажите о механизме формирования корпоративного контроля и его особенности в России.

#### Тема 2. Основные организационно-правовые формы межфирменной интеграции

##### Вопросы на проверку знаний

Стратегии интеграционного развития корпораций.

Этапы реализации интеграционной стратегии развития корпорации.

Слияния (поглощения): сущность, типы и основные мотивы.

Принципы слияния, выбор и проектирование рациональной модели корпоративного образования.

Горизонтальная интеграция.

Вертикальная интеграция.

Типы интеграции корпораций

##### Вопросы на проверку понимания

Выскажите суждение о типах интеграционных стратегий развития.

Выделите характерные особенности слияний и поглощений в России. Поясните ответ.

Расскажите о способах достижения контроля над деятельностью приобретаемого предприятия.

Расскажите об особенностях функционирования картелей и синдикатов.

#### Тема 3. Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений

##### Вопросы на проверку знаний

Типичные проблемы акционеров и инвесторов корпораций.

Защита прав акционеров и инвесторов.

Достижение баланса интересов акционеров и других участников российских корпораций.

Высший орган управления акционерным обществом, его функции.

Основные направления нарушения прав акционеров.

Контроль за эффективностью деятельности высшего управленческого состава в системе корпоративного управления.

Вопросы на проверку понимания

Расскажите о возможных проблемах взаимоотношений менеджмента и акционеров.

Выскажите суждение о процедуре оценки деятельности топ-менеджмента.

Поясните особенности управления в акционерном обществе.

Тема 4. Советы директоров корпораций

Вопросы на проверку знаний

Совет директоров: понятие, функции и предназначение в корпоративной структуре.

Понятие «независимый директор».

Задачи совета директоров.

Соблюдение на практике независимости членов совета директоров от менеджмента.

Порядок созыва и проведение заседания совета директоров.

Вопросы на проверку понимания

Сравните зарубежную и российскую практику деятельности совета директоров.

Поясните роль совета директоров в управлении собственностью.

Поясните обязанности и права членов совета директоров.

Каким образом происходит оценка работы совета директоров как в целом, так и отдельных членов совета директоров?

Тема 5. Транснациональные корпорации: их роль и место в международной хозяйственной деятельности.

Вопросы на проверку знаний

Понятие и признаки ТНК.

Структура и типы ТНК.

Крупнейшие ТНК в области природных ресурсов и энергетики.

Российские ТНК.

Вопросы на проверку понимания

Поясните причины возникновения ТНК.

Выскажите суждение о плюсах и минусах работы ТНК.

Расскажите об особенностях функционирования ТНК в сетях розничной торговли.

Выскажите суждение о причинах успеха ТНК.

Расскажите об истории возникновения и особенностях российских ТНК.

Тема 6. Формирование корпоративных отношений в России

Вопросы на проверку знаний

Российская корпоративная модель.

Правовая основа корпоративного управления в России.

Регистрация корпораций в России.

Характерные особенности слияний и поглощений в России.

Российская практика формирования советов директоров корпораций.

Вопросы на проверку понимания

Проанализируйте состояние организации корпоративного управления в российской практике.

Выделите особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.

Выскажите суждение об особенности и тенденциях развития российской модели корпоративного управления

Тема 7. Особенности корпоративного управления за рубежом

Вопросы на проверку знаний

Американская модель управления корпорацией.

Японская модель управления корпорацией.

Германская модель управления корпорацией.

Особенности организации работы совета директоров корпораций США.

Различия в развитии корпоративного управления в Западной и Восточной Европе.

Вопросы на проверку понимания

Выскажите суждение о достоинствах и недостатках американской модели управления корпорацией.

Выскажите суждение о достоинствах и недостатках японской модели управления корпорацией.

Выскажите суждение о достоинствах и недостатках германской модели управления корпорацией.

Тема 8. Управление человеческими ресурсами и этика в международном бизнесе. Корпоративная культура

Вопросы на проверку знаний

Критерии отбора менеджеров.

Мотивация и оплата труда.

Понятие корпоративной культуры и основные принципы деловой этики.

Кодекс корпоративного поведения.

Универсальные принципы деловой этики.

Типы корпоративных культур.

Вопросы на проверку понимания

Оцените подходы к отбору персонала для зарубежных операций.

Каким образом происходит обучение кандидатов для зарубежных назначений?

Поясните основные принципы современной корпоративной культуры.

Критерии оценивания

Оценка за текущую работу на семинарских занятиях, проводимую в форме устного опроса знаний магистрантов, осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Оценивание ответа магистранта производится по следующей шкале баллов:

| Критерий оценки                                                                                                                                                                 | Балл |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса. Дает полный развернутый ответ на основной вопрос. Дает логически обоснованный и правильный ответ на дополнительный вопрос | 5    |
| Дает достаточно полный ответ, с нарушением последовательности изложения. Отвечает на дополнительный вопрос, но обосновать не может.                                             | 4    |
| Дает неполный ответ на основной вопрос. Не дает ответа на дополнительный вопрос.                                                                                                | 3    |
| Нет ответа                                                                                                                                                                      | 0-2  |

## 2.3 Выступление с эссе

Пояснительная записка

Эссе как форма оценочного средства помогает оценить уровень творческих и аналитических способностей магистранта. Кроме того, выполнение эссе предполагает высказывание личной точки зрения автора, не претендующей на однозначное решение поставленной проблемы. Написание эссе является обязательной формой оценочных средств.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20.

#### Примерные темы эссе

Темы эссе являются примерными, то есть выбор проблемы магистрантом может осуществляться самостоятельно, либо на основании рекомендаций преподавателя.

1. Управление диверсифицированной корпорацией.
2. Стратегия корпорации и глобальная стратегия управления диверсифицированной корпорацией.
3. Этапы развития корпоративного планирования.
4. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
5. Концепция корпоративного управления.
6. Особенности российской модели корпоративного управления.
7. Государственное регулирование корпоративных систем.
8. Основные тенденции и международные нормы развития корпоративного управления.
9. Стратегии диверсификации.
10. Диверсификация в родственные отрасли.
11. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.
12. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.
13. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля.
14. Стратегия транснациональной диверсификации.
15. Комбинированные стратегии диверсификации.
16. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
17. Разработка приоритетной стратегии.
18. Руководящие принципы по управлению процессом разработки корпоративной стратегии.
19. Политика действий руководства компании.
20. Оценка бизнеса и компании.
21. Организационное проектирование компании.
22. Реорганизация компании.
23. Реструктуризация компании.
24. Корпоративная культура.
25. Менеджмент коллегиальных органов управления компанией.
26. Функции корпоративного менеджмента.
27. Менеджмент корпоративной безопасности.
28. Ретроспективный анализ сущности корпорации.
29. Предпосылки развития корпоративного менеджмента.
30. Новые концепции корпоративного менеджмента

#### Критерии оценивания

Оценивается эссе максимум в 20 баллов. Эссе оценивается в соответствии со следующими критериями:

| Критерий                                             | Балл |
|------------------------------------------------------|------|
| Соответствие содержания заявленной теме              | 4    |
| Логичность и последовательность изложения            | 4    |
| Наличие собственной точки зрения                     | 4    |
| Обоснованность выводов, наличие примеров и пояснений | 4    |
| Использование в эссе упрощенной терминологии         | 4    |

## 2.4. Тестирование письменное

### Пояснительная записка

Тестирование как форма письменного контроля позволяет дать оценку знаниям и навыкам магистрантов в условиях отсутствия помощи со стороны преподавателя. Тестирование предполагает использование различных видов тестов: закрытый тест (множественный выбор), открытый тест (краткий ответ), тест на выбор верно/неверно, тест на соответствие. Использование различных видов тестов позволяет оценить уровень владения магистрантов теоретическим материалом, а также умение делать логические выводы.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20.

### База тестов

Оценка освоения компетенций с помощью тестов используется в учебном процессе по дисциплине «Корпоративный менеджмент» как контрольный срез знаний в конце семестра. Тестирование, как правило, проводится в электронной форме.

1. Когда проводится годовое общее собрание акционерного общества:
  - 1) не позднее 30 апреля следующего за отчетным годом
  - 2) в конце календарного года
  - 3) не позднее 31 мая следующего за отчетным периодом
  - 4) 1 января следующего за отчетным годом
  - 5) не регламентировано
2. Контрольный пакет акций акционерного общества составляет:
  - 1) 50 % и 1 привилегированная акция
  - 2) 70% акций
  - 3) 50 и больше процентов простых акций акционерного общества
  - 4) 30% акций
  - 5) 51% акций
3. В РФ существуют следующие типы акционерных обществ:
  - 1) закрытые и открытые
  - 2) полные и командитные
  - 3) частные и публичные
  - 4) с ограниченной и с дополнительной ответственностью
  - 5) полные и лимитированные
4. Резервный капитал акционерного общества должен составлять:
  - 1) не < 25% уставного капитала
  - 2) не < 15% уставного капитала
  - 3) не > 10% уставного капитала
  - 4) не > 20 % уставного капитала
  - 5) не > 5 % уставного капитала
5. Создание Наблюдательного совета в акционерном обществе является обязательным, в случае если количество акционеров - собственников простых акций составляет:
  - 1) более 50 лиц
  - 2) 10 лиц и более
  - 3) 20 лиц и более
  - 4) до 100 лиц
  - 5) 15 лиц и более

6. Кто имеет право на созыв внеочередного Общего собрания акционеров:

1) акционер, который на день подачи требования является собственником 10 и более процентов простых акций общества

2) акционер, который на день подачи требования является собственником 5 и > % простых акций общества

3) акционер, который на день подачи требования является собственником 1 и > % простых акций общества

4) акционер, который на день подачи требования является собственником 9 и > % простых акций общества

5) акционер, который на день подачи требования является собственником 20 и более процентов простых акций общества.

7. Простое большинство голосов составляет:

1) 50 % и 1 голос

2) 50 и > %

3) 30 %

4) 49%

5) 60%

8. Каковы требования к количественному составу наблюдательного совета для акционерного общества с количеством акционеров-собственников простых акций от 100 до 1000 лиц:

1) не < 2 лиц

2) не < 5 лиц

3) не < 9 лиц

4) не < 10 лиц

5) не < 3 лиц

9. Юридическое лицо, в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью, владеющее контрольными пакетами акций других компаний и выполняющее по отношению к ним контролирующие функции, это:

1) Концерн

2) Холдинг

3) Синдикат

4) Картель

5) Консорциум

10. Предпринимательство в данной структуре строится на основе договоров, заключаемых между головной, как правило, крупной организацией и сетью мелких фирм об определенных условиях сотрудничества: крупная организация поставляет товары, услуги, рекламные продукты, технологию ведения бизнеса — мелкие фирмы обязуются осуществлять реализацию товаров (услуг), маркетинг, менеджмент на оговоренной территории в отношении определенных товарных брендов, инвестировать в развитие головной компании часть своей прибыли.

1) Концерн

2) Холдинг

3) Картель

4) Франчайзинг

5) Консорциум

11. Может акционерное общество продавать акции ниже номинала?

1) да

2) нет

3) можно, при условии, что рыночная стоимость акции не ниже 75 процентов от номинала.



4) можно, при условии, что рыночная стоимость акции не ниже 65 процентов от номинала.

5) можно, при условии, что рыночная стоимость акции не ниже 55 процентов от номинала.

12. Решения общего собрания акционеров по таким вопросам как изменение устава общества; принятие решения о прекращении деятельности общества; создание и прекращение деятельности дочерних предприятий, филиалов и представительств общества принимаются:

- 1) абсолютным большинством акционеров, участвующих в собрании
- 2) простым большинством акционеров, участвующих в собрании
- 3) большинством в 3/4 голосов акционеров, участвующих в собрании
- 4) большинством в 2/3 голосов акционеров, участвующих в собрании
- 5) большинством в «1/2 плюс один» голосов акционеров, участвующих в собрании.

13. Какой орган управления является исполнительным органом акционерного общества?

- 1) Общее собрание акционеров
- 2) Совет акционерного общества (наблюдательный совет)
- 3) Правление общества
- 4) Ревизионная комиссия общества
- 5) все.

14. Что «дает» акционеру 1 акция?

- 1) 1% от общего денежного оборота общества
- 2) 0,1% от уставного фонда при ликвидации общества
- 3) 1 голос для решения каждого вопроса на общих собраниях
- 4) все права акционеров равны, не зависимо от количества акций
- 5) 2 голоса для решения каждого вопроса на общих собраниях

15. Пакет акций номиналом 1000р. приобретен по курсу 250% от номинала. По пакету выплачивается дивиденд 50% годовых. Определить текущую доходность акции (отношение полученного дохода по акции к цене приобретения).

- 1) 19 %
- 2) 20%
- 3) 21%
- 4) 18%
- 5) 17%

16. Уставный капитал акционерного общества в размере 10 млн. р. разделен на 900 обыкновенных и 100 привилегированных акций одинаковой номинальной стоимостью. Предполагаемый размер прибыли к распределению 2 млн. р. Фиксированная ставка дивиденда по привилегированным акциям составляет 20%. Определить, на получение какого дивиденда может рассчитывать владелец обыкновенной акции?

- 1) 2100
- 2) 1300
- 3) 2000
- 4) 1600
- 5) 1700

17. Значительный пакет акций акционерного общества составляет:

- 1) 20% простых акций
- 2) 50 % простых акций
- 3) 10 и > % простых акций
- 4) 65% простых акций
- 5) 50 % и более простых акций

18. Кто может быть членом ревизионной комиссии:

- 1) член Наблюдательного совета
  - 2) корпоративный секретарь
  - 3) лицо, обладающее полной гражданской дееспособностью
  - 4) член Исполнительного совета
  - 5) только лица, в ответах 1 и 4
19. Какой лимит акционеров не может превышать количественный состав частного

АО:

- 1) 50
  - 2) 100
  - 3) 150
  - 4) 200
  - 5) 250
20. Какую долю в уставном капитале не могут превышать привилегированные акции:
- 1) 10 %
  - 2) 25%
  - 3) 30%
  - 4) 35%
  - 5) 40%
21. Минимальный размер уставного капитала:
- 1) 2500 минимальных заработных плат
  - 2) 1250 минимальных заработных плат
  - 3) 1000 минимальных заработных плат
  - 4) 1500 минимальных заработных плат
  - 5) 3000 минимальных заработных плат
  - 6) нет верного ответа
22. В какие сроки должна быть осуществлена выплата дивидендов участникам акционерного общества:
- 1) не позднее 1 июля следующего за отчетным годом (через 6 месяцев)
  - 2) не позднее 31 декабря отчетного года
  - 3) не позднее 1 марта следующего за отчетным годом (через 3 месяца)
  - 4) не установлены
  - 5) по решению общего собрания акционерного общества
23. Общее собрание акционеров признается полномочным, если для участия в нем зарегистрировались акционеры, которые вместе являются собственниками:
- 1) не меньше 60% голосующих акций
  - 2) не меньше 70% голосующих акций
  - 3) не меньше 75% голосующих акций
  - 4) не меньше 50% голосующих акций
  - 5) не меньше 55% голосующих акций
24. Интеграция организаций на временной основе для реализации конкретной производственной или иной экономической программы, требующей мобилизации значительных ресурсов, подразумевает следующее образование:
- 1) Концерн
  - 2) Холдинг
  - 3) Синдикат
  - 4) Картель
  - 5) Консорциум
25. Объединение, созданное в данной форме, призвано обеспечить процесс образования финансового капитала в результате интеграции промышленного и банковского капиталов, конкретные формы существования которых объединяются в единую систему хозяйствования

- 1) Концерн
  - 2) Холдинг
  - 3) Финансово-промышленная группа
  - 4) Консорциум
  - 5) Франчайзинг
26. Какие органы управления создаются в ПАО?
- 1) Общее собрание акционеров
  - 2) Совет акционерного общества (наблюдательный совет)
  - 3) Правление общества
  - 4) Ревизионная комиссия общества
  - 5) Все вышеперечисленные
27. Часть чистой прибыли, которая выплачивается акционеру в расчете на одну принадлежащую ему акцию определенного типа или класса, называется
- 1) премия
  - 2) дивиденд
  - 3) процент
  - 4) вознаграждение
  - 5) бенефит
28. По чьему решению акционерное общество может осуществлять эмиссию акций?
- 1) по решению государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку
  - 2) по решению общих сборов
  - 3) по решению акционера, владеющего контрольным пакетом акций
  - 4) АО не имеет право осуществлять эмиссию акций, если это не предусмотрено в учредительном договоре
  - 5) не имеет право
29. Общество выплачивает дивиденды исключительно:
- 1) материальными средствами
  - 2) ценными бумагами
  - 3) денежными средствами
  - 4) денежными средствами и ценными бумагами
  - 5) банковскими золотыми слитками
30. Что подтверждают акции общества?
- 1) престижное положение
  - 2) корпоративные права акционера
  - 3) полное право владения обществом
  - 4) неопровержимую платежеспособность акционера
  - 5) неограниченные возможности акционера
31. Пакет акций номиналом 1500 р приобретен по курсу 240% от номинала. По пакету выплачивается дивиденд 47% годовых. Определить текущую доходность акции (отношение полученного дохода по акции к цене приобретения).
- 1) 19,6%
  - 2) 14,6%
  - 3) 21,6%
  - 4) 18,6%
  - 5) 17,6%
32. Уставный капитал акционерного общества в размере 12 млн. р. разделен на 897 обыкновенных и 103 привилегированных акций одинаковой номинальной стоимостью. Предполагаемый размер прибыли к распределению 2,1 млн. р. Фиксированная ставка дивиденда по привилегированным акциям составляет 21%. Определить, на получение какого дивиденда может рассчитывать владелец обыкновенной акции?
- 1) 2051,8

- 2) 1451,8
- 3) 2151,8
- 4) 1851,8
- 5) 2251,8

33. Избираемый на общем собрании орган общества, который осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества и отчитывается непосредственно перед общим собранием, это:

- 1) Ревизионная комиссия
- 2) Контрольно-ревизионная служба
- 3) Общее собрание акционеров
- 4) Комитеты совета директоров
- 5) Генеральный директор

34. Исполнительные органы акционерного общества могут быть представлены:

- 1) Генеральным директором
- 2) Коллегиальным исполнительным органом
- 3) Управляющей организацией
- 4) Управляющим (индивидуальным предпринимателем)

5) Все перечисленные выше варианты могут являться исполнительными органами акционерного общества

35. Служба, независимая от генерального директора и других членов коллегиального исполнительного органа, создаваемая с целью осуществления внутреннего контроля на ежедневной основе, это:

- 1) Комитеты совета директоров
- 2) Контрольно-ревизионная служба
- 3) Контрольно-ревизионная служба
- 4) Общее собрание акционеров
- 5) Ревизионная комиссия

36. Создаются для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров, это:

- 1) Комитеты совета директоров
- 2) Контрольно-ревизионная служба
- 3) Контрольно-ревизионная служба
- 4) Общее собрание акционеров
- 5) Ревизионная комиссия

37. Орган, отвечающий за общее руководство деятельностью общества, определение его стратегии и коммерческих задач, в том числе годового финансового плана и бизнес-плана, а также за результаты деятельности менеджеров, это:

- 1) Комитеты совета директоров
- 2) Контрольно-ревизионная служба
- 3) Ревизионная комиссия
- 4) Общее собрание акционеров
- 5) Совет директоров

38. Высший орган управления обществом, где акционеры принимают и утверждают ряд основополагающих решений.

- 1) Совет директоров
- 2) Комитеты совета директоров
- 3) Контрольно-ревизионная служба
- 4) Общее собрание акционеров
- 5) Ревизионная комиссия

39. Какой орган управления обществом осуществляет избрание членов совета директоров, утверждается годовой отчет, финансовая отчетность, распределение прибыли (в

том числе объявление дивидендов) и аудитор, принимаются решения об изменении размера уставного капитала и об одобрении крупных сделок.

- 1) Совет директоров
- 2) Комитеты совета директоров
- 3) Общее собрание акционеров
- 4) Контрольно-ревизионная служба
- 5) Ревизионная комиссия

40. Орган, который может оказывать помощь совету директоров в организации общих собраний, заседаний совета, обеспечивать надлежащее раскрытие информации, хранение корпоративных документов и уведомлять председателя и (или) совет директоров о нарушении корпоративных процедур.

- 1) Комитеты совета директоров
- 2) Контрольно-ревизионная служба
- 3) Корпоративный секретарь
- 4) Общее собрание акционеров
- 5) Ревизионная комиссия

41. Какую информацию содержит устав акционерного общества:

- 1) Информацию о структуре общества
- 2) Информацию о уставном капитале общества
- 3) Полномочиях органов управления
- 4) Правах акционеров
- 5) Все выше перечисленное

42. К внутренним документам (которые дополняют и детализируют положение устава) акционерного общества относятся:

- 1) Положение о ревизионной комиссии
- 2) Положение об исполнительном органе
- 3) Положение о филиалах и представительствах
- 4) Положение об общем собрании, положение о совете директоров
- 5) Все выше перечисленные документы

43. К внутренним документам акционерного общества относятся:

- 1) Положение о контрольно-ревизионной службе
- 2) Положение об информационной политике
- 3) Положение о дивидендной политике
- 4) Положение о комитетах совета директоров
- 5) Все выше перечисленные документы

44. К внутренним документам акционерного общества не относятся:

- 1) Стандарты этики
- 2) Положение об управлении рисками
- 3) Положение о секретаре общества
- 4) Положение о комитетах совета директоров
- 5) Все выше перечисленные относятся к внутренним документам акционерного общества

45. Корпоративный кодекс этики позволяет:

- 1) Улучшать корпоративную репутацию/имидж общества
- 2) Улучшать управление рисками и кризисное управление
- 3) Совершенствует корпоративную культуру и подчеркивает значимость корпоративных ценностей
- 4) Содействует эффективному взаимодействию с заинтересованными лицами.
- 5) Позволяет выполнять все выше перечисленные задачи

46. Внеочередное общее собрание акционерного общества созывается наблюдательным советом:

- 1) по собственной инициативе;
- 2) по требованию исполнительного органа - в случае начала процедуры о признании общества банкротом или необходимости совершения значительного правового действия;
- 3) по требованию ревизионной комиссии (ревизора);
- 4) по требованию акционеров (акционера), которые на день представления требования совокупно являются собственниками 10 и более процентов простых акций общества;
- 5) во всех перечисленных выше случаях

47. Функции Наблюдательного совета (в случае его отсутствия) могут осуществляться общим собранием, в случае если количество акционеров - собственников простых акций составляет:

- 1) 10 лиц и менее
- 2) 9 лиц и менее
- 3) 8 лиц и менее
- 4) 7 лиц и менее
- 5) 6 лиц и менее

48. Кто из ниже перечисленных лиц, могут быть членами ревизионной комиссии (ревизором):

- 1) член наблюдательного совета;
- 2) член исполнительного органа;
- 3) корпоративный секретарь;
- 4) члены других органов общества;
- 5) никто из перечисленных не может быть членами ревизионной комиссии.

49. Независимым аудитором может быть:

- 1) аффилированное лицо общества;
- 2) аффилированное лицо должностного лица общества;
- 3) лицо, которое предоставляет консультационные услуги обществу;
- 4) лицо, не связанное с деятельностью данного общества;
- 5) все вышеперечисленные лица не могут быть независимым аудитором.

50. Слияние, присоединение, деление и преобразование акционерного общества осуществляются по решению:

- 1) наблюдательного совета
- 2) ревизионной комиссии
- 3) общего собрания
- 4) генерального директора
- 5) совета директоров

#### Критерии оценивания

Оценка по результатам тестирования складывается исходя из суммарного результата ответов на блок вопросов. Общий максимальный балл по результатам тестирования – 20 баллов.

#### 2.5. Выступление с докладом

Выступление с докладом на семинаре является дополнительным видом работ для формирования повышенного уровня освоения компетенций и предполагает самостоятельный подбор магистрантом темы для доклада по согласованию с преподавателем, либо выбор из предложенных тем. Выступление с докладом должно осуществляться с применением презентации. Регламент выступления – 5-7 минут.

### Темы докладов

1. Особенности акционирования в России.
2. Холдинговые структуры в экономике России.
3. Характеристика механизма формирования интегрированных корпоративных структур.
4. Слияния (поглощения): сущность, типы и мотивы.
5. Отечественный и зарубежный опыт слияний (поглощений) компаний.
6. Оценка корпоративного капитала при слиянии (поглощении) предприятий.
7. Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.
8. Принципы корпоративного управления и их соблюдения на отечественными компаниями.
9. Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.
10. Характеристика форм корпоративного контроля.
11. Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.
12. Англо-саксонская (американская) модель корпоративного управления.
13. Германская (континентальная) модель корпоративного управления.
14. Японская модель корпоративного управления.
15. Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.
16. Основные функции и задачи общего собрания акционеров.
17. Инвестиционная привлекательность и пути ее обеспечения в системе корпоративного управления.
18. Необходимость проведения рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности компаний.
19. Особенности управления в акционерных обществах в России.
20. Корпоративное законодательство в России.
21. Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления.
22. Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.
23. Структура вознаграждения совета директоров: отечественная и зарубежная практика.
24. Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров.
25. Корпоративное законодательство России, регламентирующее деятельность совета директоров.
26. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции и предназначение.
27. Структура вознаграждения топ-менеджмента: отечественная и зарубежная практика.
28. Принцип разделения собственности и управления. Высшее исполнительное руководство и реализация принципов корпоративного управления.
29. Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров.
30. Результаты массовой приватизации и структура собственности российских компаний.
31. Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.
32. Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.
33. Специфика функционирования государственных корпораций в России.
34. Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой.
35. Государственное регулирование деятельности корпораций. Особенности взаимодействия корпораций и властных структур.
36. Зарубежная практика правительственного вмешательства в деятельность корпораций.
37. Проблемы правительственного вмешательства в деятельность российских корпораций.
38. Социальная ответственность корпораций в системе корпоративного управления.
39. Необходимость создания положительного имиджа корпорации. Репутация компании и стоимость акционерного капитала.

Выступление студента с докладом предполагает значительную самостоятельную работу магистранта, поэтому оценивается по повышенной шкале баллов. В балльно-рейтинговой системе выступление с докладом относится к дополнительным видам работ. Шкала дифференцирована по ряду критериев. Общий результат складывается как сумма баллов по представленным критериям. Максимальный балл за выступление с докладом – 15 баллов.

| Критерий оценки                                   | Балл |
|---------------------------------------------------|------|
| Актуальность темы                                 | 2    |
| Полное раскрытие проблемы                         | 4    |
| Наличие собственной точки зрения                  | 2    |
| Наличие презентации                               | 2    |
| Наличие ответов на вопросы аудитории              | 2    |
| Логичность и последовательность изложения         | 2    |
| Отсутствие ошибочных или противоречивых положений | 1    |
| Итого                                             | 15   |

### 3. ФОРМЫ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Промежуточная аттестация заключается в объективном выявлении результатов обучения, которые позволяют определить степень соответствия действительных результатов обучения и запланированных в программе. Направлена на оценивание обобщенных результатов обучения, выявление степени освоения магистрантами системы знаний и умений, полученных в результате изучения дисциплины «Корпоративный менеджмент».

Промежуточная аттестация по дисциплине «Корпоративный менеджмент» включает в себя зачёт.

Пояснительная записка

Зачет как форма контроля проводится в конце учебного семестра и предполагает оценку освоения знаний и умений, полученных в ходе учебного процесса. Для допуска к зачету магистрант должен пройти текущую аттестацию, предполагающую набор от 50 до 70 баллов, а также получение премиальных баллов за выполнение дополнительных видов работ. Метод контроля, используемый на зачете – устный.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20.

#### 3.1. Вопросы к зачету

Вопросы для оценки знаний теоретического курса

1. Сущность корпоративного управления.
2. Корпорация как форма осуществления бизнеса.
3. Корпоративная среда, ее элементы.
4. Типы корпоративных управлений.
5. Признаки корпораций.
6. Обязательства корпораций.
7. Участники корпоративных отношений.
8. Организационная структура корпорации.
9. Система эффективности деятельности корпорации.
10. Модель горизонтальной корпорации.
11. Факторы эффективности деятельности корпорации.



12. Понятие технологической цепочки.
13. Принципиальная схема горизонтальной корпорации.
14. Преимущества горизонтальной корпорации.
15. Анализ возможностей корпорации.
16. Анализ продукции.
17. Анализ внутренней структуры.
18. Анализ внешнего окружения.
19. Проектирование схемы изучения продукции.
20. Алгоритм изучения внутренней структуры предприятия.
21. Особенности корпоративного управления в России.
22. Этапы становления корпоративного управления.
23. Современные российские корпорации.
24. Принятие управленческих решений в корпорации.
25. Создание системы оперативного управления.
26. Вопросы на оценку понимания/умений магистранта
27. Выскажите суждение о выборе оперативной системы управления.
28. Поясните порядок принятия высшим менеджментом корпорации управленческого решения.
29. Поясните основные цели оперативного управления в корпорации
30. Выскажите суждение об основных принципах системы оперативного управления в корпорации
31. Поясните методологию принятия управленческого решения в корпорации
32. Поясните методы разработки управленческих решений в корпорации
33. Выскажите суждение об организации разработки управленческого решения в корпорации
34. Выскажите суждение об оценке качества управленческих решений в корпорации
35. Поясните факторы, влияющие на качество управленческого решения
36. Выскажите суждение о деятельности государственных российских корпораций.
37. Выскажите суждение о правовом статусе государственных корпораций России.
38. Выскажите суждение по мерам по обеспечению функционирования механизмов корпоративного управления и контроля в Кодексе корпоративного поведения.
39. Что такое индексы власти?
40. Выскажите суждение о взаимосвязи «народного» IPO и корпоративного управления.
41. Расскажите об условиях сохранения корпоративного контроля при минимальной доле владения.
42. Поясните зависимость точности принятия инвестиционных решений человеком от объема информации.
43. Выскажите суждение о рейтинговых оценках качества корпоративного управления.
44. Выскажите суждение о максимизации акционерной стоимости как идеологии корпоративного управления.
45. Расскажите о роли стоимостных методов в системе корпоративного контроля.
46. Выскажите суждение о становлении российской модели корпоративного управления: собственность, контроль, рынок ценных бумаг, банковская система.
47. Расскажите о направлениях улучшения практики корпоративного управления.
48. Расскажите об особенностях законодательной базы защиты прав инвесторов в России.
49. Поясните содержание Российского кодекса корпоративного поведения.
50. Выскажите суждение о типах стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
51. Выскажите суждение о необходимости корпоративной культуры.

Критерии оценивания

Для промежуточной аттестации в балльно-рейтинговой системе предусмотрено 30 баллов. Аттестация производится отдельно по каждому вопросу билета. Вопросы оцениваются в 15 баллов максимум каждый. Комплексная оценка магистранта формируется исходя из следующей матрицы баллов.

Балльно-рейтинговая система предусматривает возможность ответа на один или два вопроса из билета по выбору преподавателя в том случае, если в результате текущей аттестации магистрант набрал более 50 баллов.

| Критерий оценки                                                                                                                                                                 | Балл  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса. Дает полный развернутый ответ на основной вопрос. Дает логически обоснованный и правильный ответ на дополнительный вопрос | 13-15 |
| Дает достаточно полный ответ, с нарушением последовательности изложения. Отвечает на дополнительный вопрос, но обосновать не может.                                             | 10-12 |
| Дает неполный ответ на основной вопрос. Не дает ответа на дополнительный вопрос.                                                                                                | 5-9   |
| Нет ответа                                                                                                                                                                      | 0     |

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ИНТЕРАКТИВНЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Интерактивное занятие предполагает как индивидуальную подготовительную работу магистранта, так и коллективную работу на практическом занятии или семинаре. Содержание интерактивных занятий по основным разделам дисциплины устанавливается в рабочей программе.

Место преподавателя на интерактивных занятиях сводится к направлению деятельности магистрантов на достижение целей занятия. Преподаватель также разрабатывает план занятия (обычно, это интерактивные упражнения и задания, в ходе выполнения которых магистрант изучает материал).

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- пробуждение у магистрантов интереса;
- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск магистрантами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи (выбор одного из предложенных вариантов или нахождение собственного варианта и обоснование решения);
- установление взаимодействия между магистрантами, обучение работе в команде;
- формирование жизненных и профессиональных навыков;
- выход на уровень осознанной компетентности магистранта.

Проведение интерактивных занятий направлено на освоение всех компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Корпоративный менеджмент». В рамках осваиваемых компетенций магистранты приобретают следующие знания, умения и навыки:

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20.

### 1. Учебный план проведения интерактивных занятий

Рабочим учебным планом дисциплины для студентов очной формы обучения предусмотрено 16 часов интерактивных занятий и для студентов заочной формы обучения – 2 часа интерактивных занятий.

### 2. Порядок организации интерактивных занятий по дисциплине

Интерактивный («Inter» - это взаимный, «act» - действовать) – означает взаимодействовать, находиться в режиме беседы, диалога с кем-либо. Другими словами, в отличие от активных методов, интерактивные ориентированы на более широкое взаимодействие студентов не только с преподавателем, но и друг с другом и на доминирование активности студентов в процессе обучения. Место преподавателя на интерактивных занятиях сводится к направлению деятельности студентов на достижение целей занятия. Преподаватель также разрабатывает план занятия (обычно, это интерактивные упражнения и задания, в ходе выполнения которых студент изучает материал).

Интерактивное обучение — это специальная форма организации познавательной деятельности. Она подразумевает вполне конкретные и прогнозируемые цели. Цель состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою успешность, свою интеллектуальную состоятельность, что делает продуктивным сам процесс обучения, дать знания и навыки, а также создать базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Другими словами, интерактивное обучение – это, прежде всего, диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие между студентом и преподавателем, между самими студентами.

Принципы работы на интерактивном занятии:

- занятие – не лекция, а общая работа.
- все участники равны независимо от возраста, социального статуса, опыта, места работы.
- каждый участник имеет право на собственное мнение по любому вопросу.
- нет места прямой критике личности (подвергнуться критике может только идея).
- все сказанное на занятии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Интерактивное обучение позволяет решать одновременно несколько задач, главной из которых является развитие коммуникативных умений и навыков. Данное обучение помогает установлению эмоциональных контактов между учащимися, обеспечивает воспитательную задачу, поскольку приучает работать в команде, прислушиваться к мнению своих товарищей, обеспечивает высокую мотивацию, прочность знаний, творчество и фантазию, коммуникабельность, активную жизненную позицию, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность. Использование интерактивных форм в процессе обучения, как показывает практика, снимает нервную нагрузку обучающихся, дает возможность менять формы их деятельности, переключать внимание на узловые вопросы темы занятий.

Проблемная лекция. Активность проблемной лекции заключается в том, что преподаватель в начале и по ходу изложения учебного материала создает проблемные ситуации и вовлекает слушателей в их анализ. Разрешая противоречия, заложенные в проблемных ситуациях, они самостоятельно могут прийти к тем выводам, которые преподаватель должен был сообщить в качестве новых знаний. При этом преподаватель, используя определенные методические приемы включения слушателей в общение, как бы вынуждает. «подталкивает» их к поиску правильного решения проблемы. На проблемной лекции слушатель находится в социально активной позиции, особенно когда она идет в форме живого диалога. Он высказывает свою позицию, задает вопросы, находит ответы и представляет их на суд всей аудитории. Когда аудитория привыкает работать в диалогических позициях, усилия педагога окупаются сторицей – начинается совместное творчество. Если традиционная лекция не позволяет установить сразу наличие обратной связи между аудиторией и педагогом, то диалогические формы взаимодействия со слушателями позволяют контролировать такую связь.

Лекция становится проблемной в том случае, когда в ней реализуется принцип проблемности, а именно:

- дидактическая обработка содержания учебного курса до лекции, когда преподаватель разрабатывает систему познавательных задач – учебных проблем, отражающих основное содержание учебного предмета;
- развёртывание этого содержания непосредственно на лекции, то есть построение лекции как диалогического общения преподавателя со студентами.

Диалогическое общение – диалог преподавателя со студентами по ходу лекции на тех этапах, где это целесообразно, либо внутренний диалог (самостоятельное мышление), что наиболее типично для лекции проблемного характера. Во внутреннем диалоге студенты вместе с преподавателем ставят вопросы и отвечают на них или фиксируют вопросы для последующего выяснения в ходе самостоятельных заданий, индивидуальной консультации с преподавателем или же обсуждения с другими студентами, а также на семинаре.

Диалогическое общение – необходимое условие для развития мышления студентов, поскольку по способу своего возникновения мышление диалогично. Для диалогического общения преподавателя со студентами необходимы следующие условия:

- преподаватель входит в контакт со студентами как собеседник, пришедший на лекцию «поделиться» с ними своим личным опытом;

преподаватель не только признаёт право студентов на собственное суждение, но и заинтересован в нём;

- новое знание выглядит истинным не только в силу авторитета преподавателя, учёного или автора учебника, но и в силу доказательства его истинности системой рассуждений;

- материал лекции включает обсуждение различных точек зрения на решение учебных проблем, воспроизводит логику развития науки, её содержания, показывает способы разрешения объективных противоречий в истории науки;

- общение со студентами строится таким образом, чтобы подвести их к самостоятельным выводам, сделать их соучастниками процесса подготовки, поиска и нахождения путей разрешения противоречий, созданных самим же преподавателем;

- преподаватель строит вопросы к вводимому материалу и стимулирует студентов к самостоятельному поиску ответов на них по ходу лекции.

Деловая игра — средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра также является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры и др.

Деловая игра позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения, стимулирования творческой активности участников как с помощью специальных методов работы (например, методом «мозгового штурма»), так и с помощью модеративной работы психологов-игротехников, обеспечивающих продуктивное общение.

Проблемно-ориентированная деловая игра проводится обычно не более 3-х дней. Она позволяет сгенерировать решение множества проблем и наметить пути их решения, запустить механизм реализации стратегических целей. Деловая игра особенно эффективна при компетентностно-ориентированном образовательном процессе.

Специфика обучающих возможностей деловой игры как метода активного обучения состоит в следующем:

- процесс обучения максимально приближен к реальной практической деятельности руководителей и специалистов. Это достигается путем использования в деловых играх моделей реальных социально-экономических отношений.

- метод деловых игр представляет собой не что иное, как специально организованную деятельность по активизации полученных теоретических знаний, переводу их в деятельностный контекст. То, что в традиционных методах обучения «отдается на откуп» каждому учащемуся без учета его готовности и способности осуществить требуемое преобразование, в деловой игре приобретает статус метода. Происходит не механическое накопление информации, а деятельностное распрямление какой-то сферы человеческой реальности.

Кейс-метод. Кейсы могут быть представлены магистрантам в самых различных видах: печатном, видео, аудио, мультимедиа. Проблема, рассматриваемая в кейсе, должна быть понятной, связанной с будущей профессиональной деятельностью магистрантов. Обсуждением проблемы, представленной в кейсе, руководит преподаватель. Цели кейс-метода состоят в следующем:

- активизация магистрантов, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения;
- повышение мотивации к учебному процессу;
- приобретение навыков анализа различных профессиональных ситуаций;
- отработка умений работы с информацией, в том числе умения затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации;
- моделирование решений, представление различных планов действий;
- приобретение навыков принятия наиболее эффективного решения на основе коллективного анализа ситуации;
- приобретение навыков четкого и точного изложения собственной позиции в устной и письменной форме, защиты собственной точки зрения;
- приобретение навыков критического оценивания различных точек зрения, самоанализа, самоконтроля и самооценки.

### 3. Содержание и информационное обеспечение интерактивных занятий

Тема: Введение в корпоративное управление.

Деловая игра «Чей интерес?»

Сформулируйте, в чем заинтересованы основные участники корпоративного управления, с точки зрения:

- получения доходов;
- принятия на себя рисков и возможности их диверсификации;
- направлений и стратегии развития компании;
- взаимодействия с другими участниками и возможности оказывать на них влияние.

Для выполнения задания слушатели разбиваются на три группы: «Акционеры», «Менеджеры», «Стейкхолдеры». Возможно формирование более мелких групп: «Контролирующий акционер», «Миноритарные акционеры», «Менеджеры», «Персонал», «Контрагенты», «Государство», «Местное сообщество».

3.2 Тема: Акционеры и инвесторы корпорации как главные участники корпоративных отношений.

Деловая игра «Акционеры vs Менеджеры»

Расхождение в интересах акционеров и менеджеров.

Слушателям предлагается, на основе значений ожидаемой прибыли для акционеров и менеджеров по каждому проекту, определить, какой проект окажется более привлекательным для акционеров, а какой – для менеджеров.

|                                     | Проект «Альфа»                                                          | Проект «Бета»                    |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Требуемые инвестиции для реализации | \$ 100 000                                                              | \$ 100 000                       |
| Доход от реализации                 | с вероятностью 50% - \$ 200 000<br>с вероятностью 50% - \$ 40 000       | с вероятностью 100% - \$ 140 000 |
| Условия контракта с менеджерами     | 10% прибыли от реализации проекта, если она есть, и ничего, если ее нет |                                  |
| Ожидаемая прибыль для акционеров    |                                                                         |                                  |
| Ожидаемая прибыль для менеджеров    |                                                                         |                                  |

Тема: Формирование корпоративных отношений в России.

Кейс «Формирования системы корпоративного управления компанией».

Кейс «Руссок» предназначен для развития практических навыков построения системы корпоративного управления. Обсуждение этой конкретной ситуации помогает магистрантам усвоить способы организации системы корпоративного управления.

Способ проведения:

предварительная самостоятельная проработка материала по компании;

на практическом занятии: постановка задач, работа в малых группах, в том числе разработка проектов; обсуждение проектов, подведение итогов.

Краткое содержание кейса

Группа компаний «РУССОК» в течение 7 лет действует в сфере производства фруктовых соков на рынках основных регионов России. Рынок соков развивается динамично (темпы роста около 15 % в год), с некоторым замедлением и возрастанием конкуренции. В настоящее время рынок соков может быть охарактеризован как олигополистический (4 крупных компании с примерно равными долями, на котором группа «РУССОК» занимает 4 место с долей 18%).

Вся группа объединяет 8 компаний и на 100% принадлежит первоначальным учредителям (3 предпринимателя) – собственникам компании «Russok Holding Ltd». Группа структурирована по 4 направлениям деятельности, основным из которых является производство фруктовых соков (80%), молочных продуктов, строительство и розничная торговля. Имеет управляющую компанию.

Продукция представлена во всех сегментах рынка соков и известными торговыми марками. Производственные мощности характеризуются новизной и высокой технологичностью и сосредоточены на 3 заводах. Стоимость активов – около \$100 млн долл. Группа имеет развитую дистрибьюторскую сеть. Оборот группы составляет в среднем \$200 млн долл., объемы продаж росли в среднем на 30 % в год. Количество сотрудников – около 2000 человек, управление осуществляется 9 высококвалифицированными менеджерами.

Кейс рассматривается в 3 стадии: стадия индивидуальной подготовки; стадия работы в малых группах и открытая дискуссия.

На стадии индивидуальной подготовки каждый магистрант лично знакомится с кейсом и выполняет все соответствующие задания. Эту стадию целесообразно организовать в качестве самостоятельной работы до занятия.

Стадия работы в малых группах посвящена выработке консолидированного решения группы по соответствующим вопросам. Поставленные задачи группа решает будучи в роли специально созданной для этого проектной группой менеджеров. Основная работа группы состоит в решении поставленных задач на основе понимания сложившейся ситуации и представленных профессиональными консультантами материалов. С этой стадии начинается работа в аудитории.

На стадии открытого обсуждения выступают представители групп. Каждую из групп можно попросить представить результаты работы группы в следующем порядке:

1. Постановка задачи
2. Обоснование необходимости их решения и актуальности
3. Решение и его обоснование

Возможные вопросы по ходу дискуссии

Ответы зависят в значительной степени от того, в качестве кого выступают участники упражнения – владельцы или менеджеры бизнеса.

1. До работы в малых группах

Подзадача №1

Рассмотреть имеющуюся и предполагаемую после реструктуризации структуру собственности Группы на предмет наличия в ней рисков для акционеров, Группы в целом.

Определить возможные варианты реформирования Группы, трансформации структуры собственности.

Какие преимущества имеет применение Управляющей компании для управления в Группе? Почему к управлению Группой была привлечена внешняя Управляющая компания?

Подзадача №2

Определить цели и задачи, требования и ограничения для формирования эффективной системы корпоративного управления Группой.

Оценить, насколько своевременен переход к корпоративным методам управления Группой, что в себя включает? Каким образом за счет внедрения системы корпоративного управления возможно повысить эффективность Группы?

Проработать следующие составляющие КУ:

функционирование совета директоров (включая комитеты) и исполнительных органов,

защита прав акционеров,

внутренний контроль и раскрытие информации,

этика и кодекс корпоративного поведения,

учет интересов стейкхолдеров.

Сформировать план мероприятий по реформированию и формированию системы корпоративного управления в соответствии с целевой структурой холдинга и «лучшими практиками».

Подзадача №3

Проработать следующие вопросы, относящиеся к деятельности совета директоров и исполнительных органов:

компетенция и задачи,

численность,

квалификационные требования,

оценка эффективности,

принципы взаимодействия,

положения (внутренние документы)

## 2. Во время работы в малых группах

Подзадача №1

Конкретизировать цели реформирования: какие инвестиции планирует привлекать Группа (стратегический инвестор, IPO)? Если это фондовые рынки – оценить преимущества и недостатки выхода Группы на российские и зарубежные рынки капитала.

Оценить эффективность действующих механизмов участия собственников в управлении Группой. Определить готовность собственников делиться контролем над Группой.

Подзадача №2

На какой бирже будет проводиться IPO – российской или иностранной? Каковы требования бирж?

Пойдет ли компания во внедрении принципов КУ дальше требований законодательства и бирж? Если да, то 1) с какой целью, 2) насколько глубоко будут внедряться принципы «хорошей практики» КУ?

## 3. В ходе открытой дискуссии

Подзадача №1

Сравнить различные варианты привлечения Управляющей компании: внешняя/внутри Группы; для решения стратегических/оперативных задач?

Что делать с непрофильными активами – разделить или продать? Каким образом? Плюсы и минусы различных вариантов.

Подзадача №2.



Будет ли управлять соковым бизнесом ОАО «РУССОК» или управляющая компания? Будет ли управляющая компания дочерним обществом ОАО «РУССОК» или внешней компанией? Плюсы и минусы различных вариантов

Каким образом акционеры Группы получают доходы от участия в указанных компаниях?

Подзадача №3

Нужен ли в принципе коллегиальный исполнительный орган? Оценить эффективность наличия в 100%-ной компании 2 органов управления – Правления и совета директоров?

Как избираются исполнительный(ые) орган(ы)?

Насколько широко будут представлены исполнительные директора? Каковы критерии независимости?

Тема: Особенности корпоративного управления за рубежом.

Кейс «Подход компании «Zara» к производству и реализации одежды»

Основанная в 1963 г. в Испании Амансио Ортега Гаоно, «Inditex S.A.» была одним из успешных игроков на рынке одежды свободного стиля в конце тысячелетия. Ее первоначальная фабричная мастерская, “Конфекционес Гоа”, превратилась в 1975 г. в первый магазин “Zara”, расположенный в самом центре Ла Корунья, Испания. В начале 1980-х гг. компания распространила сеть своих магазинов на всю Испанию. Она также начала международную экспансию в странах, граничащих с Испанией (в первую очередь Португалию). Эта тенденция продолжилась и в середине 1990-х гг., когда магазины открывались во Франции, Великобритании, Мексике, США, Японии, Израиле, Турции, Греции, Кипре, Норвегии и Аргентине. Деловая философия компании основывалась на таких аспектах, как творчество, новаторство, элегантный дизайн, быстрая реакция на тенденции рынка, особое внимание к внутреннему оформлению магазинов, и совершенно антибюрократическое лидерство.

В середине 1980-х гг. «Inditex S.A.» начала развивать различные брэнды и розничные форматы, причем каждый был адаптирован к разным клиентским потребностям и основывался на широкомасштабном анализе сегментов рынка. Например, Массимо Дути был нацелен на молодых бизнесменов, а Брет-тос - на модных молодых городских женщин. Успех «Inditex S.A.» в Испании оказался поразительным: к 1993 г. компания захватила 8% рынка. Продажи «Inditex S.A.» росли почти на 20% в год, начиная с 1990 г., достигнув 2,615 млн евро в 2000 г.

К концу 2001 финансового года ей принадлежало 1284 магазина по всему миру, в том числе 769 - в Испании, а общая торговая площадь составляла 659 400 кв.м. 515 магазинов, расположенных за пределами Испании, генерировали 54% общей выручки в размере 3250 млн евро. На «Inditex S.A.» работало 26 724 сотрудника, в том числе 10 919 за пределами Испании. Средний возраст работников составлял 26 лет, и подавляющее большинство (78%) из них были женщины.

Более 80% сотрудников «Inditex S.A.» занимались розничной торговлей в магазинах, 8,5% работали в производственной сфере, остальные - в сфере дизайна, логистики, дистрибуции и в штаб-квартире. В последнее время капитальные затраты распределялись следующим образом: примерно 80% шло на открытие новых магазинов, 10% - на их ремонт, а 10% на логистику. Планы на г. сводились к более жесткому управлению оборотным капиталом, а также предусматривали 510-560 млн евро капитальных затрат, в основном на открытие 230-275 новых магазинов (по всем сетям). Операционные экономические параметры на 2001 г. подразумевали валовую маржу в 52%, операционные расходы, равные 30% выручки, из которых половина относилась на рабочую силу, и операционную маржу в 22%. Амортизация активов и налоги превращали

операционную прибыль в размере 704 млн евро в чистую прибыль в 340 млн евро. Невзирая на высокие маржи, высший менеджмент подчеркивал, что «Inditex S.A.» не была самым прибыльным розничным торговцем одеждой в мире; возможно, стабильность была ее более важной отличительной чертой.

Шесть розничных сетей были организованы как отдельные бизнес-единицы в рамках общей структуры, которая также включала шесть областей поддержки бизнеса (сырье, производственные заводы, логистика, недвижимость, расширение деятельности и международная деятельность), а также девять корпоративных департаментов или сфер ответственности. Фактически, каждая из сетей работала самостоятельно и отвечала за свою собственную стратегию, дизайн продукции, производство, дистрибуцию, имидж, персонал и финансовые результаты, тогда как менеджмент группы определял стратегическое видение группы, координировал деятельность концепций и предоставлял им административные и иные ресурсы. Координация между сетями сознательно осуществлялась в ограниченных масштабах, но немного усилилась, особенно в сферах недвижимости и расширения деятельности, поскольку «Inditex S.A.» недавно стала открывать новые многосетевые магазины. В широком смысле опыт более старых и завоевавших более прочные позиции сетей, особенно “Zara”, помог ускорить расширение деятельности более молодых сетей. Так, “Oysho”, сеть по продаже белья, привлекала 75% своих человеческих ресурсов из других сетей, и стала управлять магазинами на семи европейских рынках в течение шести месяцев после запуска в сентябре 2001 г. Высшие корпоративные менеджеры, все представленные испанцами, видели роль корпоративного центра в том, чтобы быть “стратегическим контролером”, занимающимся формулировкой корпоративной стратегии, утверждением бизнес-стратегии индивидуальных сетей и контролем их показателей деятельности, а не “оператором”, функционально занятым управлением сетями. Их способность контролировать показатели деятельности вплоть до уровня местного магазина основывалась на стандартизированных системах отчетности, которые делали акцент на росте продаж, марже прибыли до уплаты процентов и налогов (EBIT) и доходности примененного капитала. Главный исполнительный директор Жозе Мария Кастеллано раз в неделю изучал ключевые показатели деятельности, тогда как один из его прямых подчиненных осуществлял их мониторинг на ежедневной основе.

#### Бизнес-система «Zara»

“Zara” - самая крупная и наиболее интернационализированная из сетей “Индитекс”. В конце 2001 г. она руководила 507 магазинами по всему миру, включая Испанию (40% от всего количества по «Inditex S.A.» ) имея 488 400 кв.м торговых площадей (74% от общего метража) и используя 1,050 млн евро капитала компании (72% от общей суммы), из которой на долю сети магазинов приходилось около 80%. Лишь три магазина функционируют как франшизы, тогда как остальные находятся в полной собственности «Inditex S.A.» Местоположение каждого магазина тщательно выбиралось для того, чтобы сделать его хорошо заметным. Конкретное оформление магазинов тестировалось в специальной торговой точке, расположенной в Галиции. Рекомендации по оформлению витрин направляются менеджерам магазинов из централизованного торгового департамента.

За финансовый 2001 г. “Zara” отчиталась о прибыли до уплаты процентов и налогов в размере 441 млн евро (85% от общего показателя «Inditex S.A.» ) при продажах в 2,477 млн евро (76% от общей суммы «Inditex S.A.») Хотя ожидалось, что доля “Zara” в суммарных продажах группы должна была падать на два-три процентных пункта каждый год, она продолжала оставаться главной движущей силой роста группы в течение определенного времени и играть ведущую роль в увеличении доли продаж «Inditex S.A.», обеспечиваемых международной деятельностью.

“Zara” завершила свое освоение испанского рынка к 1990 г. и примерно в это же время начала двигаться за рубеж. Она также стала делать крупные инвестиции в производственную логистику и информационную технологию, включая внедрение системы

“точно в срок”, открытие склада размером в 130 000 кв. м неподалеку от корпоративной штаб-квартиры в Артейхо, рядом с Ла Коруна, а также прогрессивную систему телекоммуникаций, чтобы соединить штаб-квартиру с точками поставок, производства и торговли. Разработка логистической, розничной, финансовой, торговой и прочих информационных систем продолжалась в течение 1990-х гг., причем в значительной мере она осуществлялась внутри компании. Например, нестандартные требования “Zara” обуславливали необходимость внутренних разработок, хотя на рынке существовало много логистических пакетов.

Полученная в результате бизнес-система отличалась тем, что “Zara” производила внутри себя наиболее чувствительные к моде товары. (Прочие сети «Inditex S.A.» были слишком малы, чтобы оправдать подобные инвестиции, но в целом они опирались на европейских, а не более удаленных поставщиков.) Дизайнеры “Zara” постоянно отслеживали предпочтения клиентов и размещали заказы у внешних и внутренних поставщиков. В течение года выпускалось около 11 000 различных предметов по сравнению с 2000-4000 предметов у ключевых конкурентов. Выпуск осуществлялся мелкими партиями, причем наиболее чувствительные ко времени предметы производились на основе вертикальной интеграции. Предметы, выпущенные как внутри, так и вне компании, стекались в центральный распределительный центр “Zara”. Дважды в неделю продукция поставлялась непосредственно из центрального центра распределения в выгодно расположенные привлекательные магазины, что устраняло потребность в складах и позволяло удерживать запасы на низком уровне. Вертикальная интеграция давала возможность устранить тенденцию усиления колебаний в конечном спросе по мере того, как они распространялись обратно “вверх” по цепи поставок. Что еще более важно, “Zara” могла создавать дизайн и поставлять готовую продукцию в магазины в течение 4-5 недель в случае совершенно новых дизайнов, и в течение 2 недель для модификаций существующей продукции. По контрасту, традиционная отраслевая модель могла основываться на циклах протяженностью до 6 месяцев для дизайна и 3 месяцев для производства.

Короткий временной цикл сокращал потребности в оборотном капитале и облегчал непрерывное производство новых товаров, даже в течение периода распродаж, проходившего дважды в год, что позволяло “Zara” гораздо позже, чем ее основным конкурентам, браться за основную часть своего товарного ассортимента. Так, “Zara” осуществляла после начала сезона 35% дизайна продукции и закупок сырья, 40-50% закупок готовой продукции от внешних поставщиков и 85% производства внутри компании, тогда как традиционные розничные торговцы делали это только в 0-20% случаев. Но хотя система быстрого реагирования имела критическое значение для отличных показателей деятельности “Zara”, связь между этими двумя аспектами не была автоматической. Японская “World Co”, возможно, единственный второй розничный торговец одеждой в мире с сопоставимым временным циклом, являл собой обратный пример. Он также осуществил обратную интеграцию в производство и достиг валовой маржи, сравнимой с маржей “Zara”. Но чистые маржи “World Co” застряли на уровне 2% продаж, по сравнению с 10% у “Zara”, в основном потому, что ее торговые, общие и административные расходы съедали примерно 40% выручки по сравнению с 20% у “Zara”. Различные выборы по поводу того, как использовать возможности быстрого реагирования, лежат в основе этой разницы в показателях деятельности. “World Co” обслуживала сравнительно депрессивный японский рынок, судя по всему, делала меньший акцент на дизайне, имела неприбыльное контрактное производственное подразделение, поддерживала около 40 брэндов с четко выраженными личными характеристиками для использования исключительно в сети своих магазинов (меньше, чем “Zara”), и управляла относительно небольшими магазинчиками, которые в среднем имели менее 100 кв. м торговых площадей. Дизайн Над каждой из трех товарных линий “Zara” - для женщин, мужчин и детей, - трудилась творческая команда, состоящая из дизайнеров и разработчиков продукции. Творческие команды одновременно работали над

продукцией для текущего сезона, создавая постоянные вариации, развивая удачные товарные линии и продолжая разработку в рамках данного сезона, а также для следующего сезона и года, выбирая ткани и сочетание товаров, которые положили бы основу для первоначальной коллекции. Высший менеджмент подчеркивал, что организация дизайна фокусировалась на переводе новейших тенденций “высокой моды” в форматы, которые подходили бы для массового рынка.

“Zara” создавала каждый год две базовые коллекции, которые постепенно вводились в течение осеннего/зимнего и весеннего/летнего сезонов, начиная, соответственно, с июля и января. Дизайнеры “Zara” посещали торговые ярмарки и модные шоу в Париже, Нью-Йорке, Лондоне и Милане, пользовались каталогами элитных коллекций и работали с менеджерами магазинов, чтобы разработать первоначальные наброски для коллекции примерно за девять месяцев до начала сезона. Затем дизайнеры выбирали ткани и аксессуары, и, одновременно, определялась относительная цена, по которой будет продаваться товар, тем самым давая руководство для дальнейшей разработки образцов. Затем готовились образцы и представлялись поставщикам и разработчикам продукции, и начинался процесс отбора. По мере того, как коллекция сводилась воедино, определялись производственные требования, выяснялось, будет ли товар производиться внутри компании или будет использоваться аутсорсинг, а также устанавливался временной график, чтобы обеспечить поступление первоначальной коллекции в магазины в начале торгового сезона. Процесс адаптации к трендам и различиям между рынками являлся эволюционным, проходил в течение почти всего торгового сезона и опирался в значительной мере на высокую частоту поступления информации. Регулярные беседы с менеджерами магазинов были в этом смысле не менее важны, чем данные по продажам, предоставляемые системами информационной технологии. Другие источники информации включали отраслевые публикации, телевидение, Интернет, фильмы, а также сотрудников, которые регулярно посещали молодежные дискотеки. Разработчики продукции играли ключевую роль в сведении воедино дизайнеров и магазины, и зачастую происходили из той страны, в которой были расположены магазины, которыми они занимались. В среднем ежедневно проектировалось несколько десятков предметов, но лишь чуть больше трети их реально запускалось в производство. Если позволяло время, готовились очень ограниченные объемы новых предметов туалета и представлялись в определенных ключевых магазинах; затем они выпускались в широких масштабах только в том случае, если реакция покупателей была однозначно позитивной. В результате уровень провалов по новой продукции был всего 1% по сравнению со средней величиной в 10% для отрасли. Обучение посредством действия считалось очень важным аспектом достижения таких благоприятных результатов.

В целом обязанности дизайнеров “Zara” выходили за рамки дизайна в узком смысле этого слова. Они также постоянно отслеживали предпочтения клиентов и использовали информацию о потенциале продаж, основываясь, помимо всего прочего, на системе информации о потреблении, которая поддерживала подробный анализ товарных циклов, чтобы передавать повторные заказы и новые дизайны внешним и внутренним поставщикам. Соответственно, команды дизайнеров служили мостом между торговцами и конечной стадией процесса производства. Эти функции обычно были организованы под разными управленческими командами у других розничных торговцев одеждой.

#### Снабжение и производство

“Zara” закупала ткани, другие факторы ввода и готовую продукцию от внешних поставщиков с помощью офисов по закупке, расположенных в Барселоне и Гонконге, а также с помощью закупщиков в своей штаб-квартире. Хотя исторически сложилось так, что Европа доминировала в схеме снабжения “Zara”, недавнее создание трех компаний в Гонконге для целей закупок, а также отслеживания трендов предполагает, что могут существенно расшириться поставки с Дальнего Востока, особенно из Китая. Примерно половина закупаемых тканей была “серой” (некрашеной), чтобы облегчить максимально

гибкое обновление в рамках сезона. Большая часть этого объема поступала через “Comditel”, 100%-ную дочернюю компанию «Inditex S.A.» , которая имела дело более чем с 200 внешними поставщиками ткани и другого сырья. “Comditel” управляли окраской, выкройками и обработкой серой ткани для всех сетей «Inditex S.A.», а не только “Zara”, и поставляли готовую ткань как внешним, так и внутренним изготовителям. Данный процесс, схожий с тем, что использовался в компании “Benetton”, означал, что на обработку ткани требовалась всего одна неделя. При дальнейшем продвижении по цепи ценности, примерно 40% готовой продукции производилось внутри компании, а из остального объема примерно 2/3 предметов поступали из Европы и Северной Америки и 1/3 - из Азии. Наиболее модные предметы были самыми рискованными, и, соответственно, именно их производили в малых объемах внутри компании или по контрактам с поставщиками, которые были расположены поблизости, и делались повторные заказы, если товары хорошо продавались. Базовые предметы, которые отличались скорее высокой чувствительностью к ценам, чем чувствительностью ко времени, чаще всего поступали из Азии, поскольку производство в Европе обычно было на 15-20% дороже для компании. На долю примерно 20 поставщиков приходилось около 70% внешних закупок. Хотя “Zara” имела долгосрочные связи со многими из этих поставщиков, она минимизировала формальные контрактные обязательства перед ними.

Внутреннее производство являлось основной обязанностью 20 фабрик, находящихся в полной собственности компании, причем 18 из них были расположены в районе штаб-квартиры “Zara” в Артейхо. Пространство для расширения деятельности было обеспечено за счет незастроенных площадей вокруг основного производственного комплекса, а также к северу от Ла Корунья и в Барселоне. Фабрики “Zara” отличались высокой степенью автоматизации, они специализировались по типам одежды и фокусировались на капиталоемких частях производственного процесса - дизайне выкроек и раскрой, а также на окончательной обработке и проверке качества. Вертикальная интеграция в сфере производства началась в 1980 г., и с 1990 г. были осуществлены крупные инвестиции в установку на этих фабриках системы “точно в срок” в сотрудничестве с компанией “Toyota” - это был один из первых экспериментов такого рода в Европе. В результате сотрудникам пришлось учиться использовать новые машины и работать в многофункциональных командах.

Даже для тех предметов одежды, которые выпускались внутри компании, раскроенные предметы рассылались примерно по 450 цехам, расположенным в первую очередь в Галиции, и через границу в северную Португалию, где осуществлялась трудоемкая процедура шитья. Эти цеха были в основном небольшими предприятиями, в которых трудилось в среднем 20-30 сотрудников, хотя в нескольких из них было занято более чем 100 человек, и они специализировались по типам продукции. В качестве субподрядчиков они обычно имели долгосрочные отношения с “Zara”, которая обычно являлась единственным потребителем их продукции. Компания также обеспечивала их технологией, логистикой и финансовой поддержкой и оплачивала их услуги по заранее установленным тарифам в расчете на готовый предмет одежды, проводила инспекции на местах и настаивала, чтобы они соблюдали местное налоговое и трудовое законодательство. Сшитые предметы одежды отправлялись из цехов на производственный комплекс “Zara”, где их инспектировали, гладили, складывали, упаковывали, после чего отсылали в примыкающий к нему центр дистрибуции.

Дистрибуция. Как и все остальные сети «Inditex S.A.», “Zara” имели свою собственную централизованную систему распределения. Ее система состояла из центра площадью приблизительно в 400 000 кв.м в Артейхо, и гораздо более мелких центров-спутников в Аргентине, Бразилии и Мексике, которые консолидировали поставки из Артейхо.

Все товары “Zara”, как от внутренних, так и внешних поставщиков, проходили через центр распределения в Артейхо, который функционировал на двухсменной основе и имел

мобильную систему отслеживания. Все заказы поступали от компьютеров в магазинах (дважды в неделю в периоды обычной торговли и три раза в неделю в периоды распродаж), заказы проверяли в центре распределения, и если конкретный предмет имелся в небольшом количестве, решения о распределении принимались на основе исторических уровней продаж и других соображений. После того, как заказ был утвержден, склад выпускал списки, которые использовались для организации доставки.

Лорена Альба, директор по логистике «Inditex S.A.», рассматривала склад как место, которое должно перемещать, а не складировать товары. По ее словам, “подавляющее большинство предметов одежды находится здесь всего несколько часов”, и ни один предмет не находился в центре дистрибуции более трех дней. Конечно, быстро расширяющаяся сеть магазинов требовала постоянной корректировки в плане последовательности и объема поставок, а также их маршрутов. Самое последнее обновление было проведено в январе 2002 г., когда “Zara” стала составлять график поставок по временным зонам. Рано утром, когда менеджеры европейских магазинов еще проводили инвентаризацию запасов, центр дистрибуции упаковывал и отправлял заказы в Америку, на Ближний Восток и в Азию; днем он сосредоточивался на европейских магазинах. Центр дистрибуции обычно функционировал в половину своей возможности, но при резких повышениях спроса, особенно в начале двух торговых сезонов в январе и июле, увеличивался уровень загрузки и требовался наем нескольких сотен временных работников, чтобы дополнить постоянных сотрудников, которых насчитывалось около 1000 человек.

Отгрузки со склада проводились дважды в неделю в каждый магазин через сторонние службы доставки, причем два дня в неделю осуществлялись отгрузки в одну часть сети магазинов, а еще два дня в неделю - в другую. Приблизительно 75% товаров “Zara” по весу перевозилось в грузовиках независимыми службами доставки в магазины в Испании, Португалии, Франции, Бельгии, Великобритании и части Германии. Остальные 25% поставлялись в основном самолетами компании KLM и DHL. Продукция обычно доставлялась в течение 24-36 часов в магазины, расположенные в Европе, и в течение 24-48 часов в магазины, расположенные за пределами Европы. Поставки самолетами были дороже, но не чрезмерно дорогими. Воздушные перевозки из Испании на Ближний Восток могут стоить 3-5% цены FOB (по сравнению с 1,5% для морских доставок), и в сочетании с 1,5%-ной платой за посадку, 1%-ной финансовой комиссией, различными расходами и (обычно) 4%-ной таможенной пошлиной, наценка к FOB составляла приблизительно 12%. В случае с Соединенными Штатами наценка в 20-25% за счет авиаперевозок представлялась более реальной. Невзирая на исторический успех “Zara” в оптимизации своей системы дистрибуции, наблюдатели предполагали, что централизованная модель логистики может в конечном итоге стать жертвой негативной экономии на масштабах - то, что хорошо срабатывало при 1000 магазинах, может не работать при 2000 магазинах. Пытаясь нарастить мощности, “Zara” приступила к строительству второго центра дистрибуции в Сарагосе, к северо-востоку от Мадрида. Данный второй крупный центр дистрибуции, который должен был быть запущен летом 2003 г., добавит 120 000 кв.м складских площадей за 88 млн евро. Он будет расположен вблизи местного аэропорта и будет также иметь прямой доступ к железной дороге и сети автомобильных дорог.

Цепочка стоимости “Zara” обеспечивает быструю реакцию на изменения в моде. “Zara” может скопировать успешную модель конкурентов и поставить ее на свои полки в течение семи дней, и все - в диапазоне цен от низких до средних. Каждый год запускается от 12 до 16 коллекций: задача “Zara” состоит не в том, чтобы клиенты покупали много, а в том, чтобы они покупали часто, и всегда находили нечто новое, заходя в магазин.

Портфель брендов «Inditex S.A.»

Корпорация объединяет более 6750 магазинов в 88 странах под брендами Zara, Oysho, MassimoDutti, Bershka, PullandBear, ZaraHome, Stradivarius, Uterque и Lefties.

Магазины Lefties присутствуют только в Испании и Португалии, но 1 августа 2014 года компания открыла 5 магазинов в России (4 магазина в Москве и 1 магазин в С.-Петербурге)

Вопросы по кейсу:

Чем обосновывается уровень вертикальной интеграции внутри корпорации «Inditex S.A.»?

Как выстраиваются отношения «Zara» с независимыми участниками производственной цепочки (имплицитные контракты, зависимость поставщиков и ДР.)?

Возможно ли воспроизвести бизнес-модель «Zara» в российских условиях?

#### Критерии оценивания работы

| Критерий                                                                                                                                                                                  | Баллы |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления         | 5     |
| Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер | 4,0   |
| Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков                               | 3     |
| Не принимает участия в обсуждении                                                                                                                                                         | 0-2   |

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Изучение дисциплины «Корпоративный менеджмент» предусматривает систематическую самостоятельную работу студентов над материалами; развитие навыков самоконтроля, способствующих интенсификации учебного процесса. Изучение лекционного материала по конспекту лекций должно сопровождаться изучением рекомендуемой литературы, основной и дополнительной. Основной целью организации самостоятельной работы магистрантов является систематизация и активизация знаний, полученных ими на лекциях и в процессе подготовки к занятиям.

Основными задачами самостоятельных внеаудиторных занятий являются:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация занятий;
- формирование профессиональных умений и навыков;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению дисциплины;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование уверенности в своих силах, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Методические указания включают в себя задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний, задания самостоятельной работы для формирования умений и задания для самостоятельного контроля знаний.

Задания для закрепления и систематизации знаний включают в себя перечень тем рефератов, а также рекомендации по подготовке реферата и доклада.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ОПК-2, ПК-1, ПК-2, ПК-10, ПК-20.

### Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

| № п/п | Раздел дисциплины (модуля), темы раздела        | Всего часов | Содержание самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                          | Формы контроля                              |
|-------|-------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.    | Сущность и содержание корпоративного управления | 4           | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 2.    | Межфирменная интеграция                         | 14          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 3     | Опыт                                            | 12          | Работа с учебной литературой.                                                                                                                                                                                                              | Опрос,                                      |



|   |                                                 |           |                                                                                                                                                          |                                             |
|---|-------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|   | корпоративного управления в России и за рубежом |           | Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                               | дискуссия, эссе, оценка выступлений.        |
| 4 | Управление человеческими ресурсами корпораций   | 6         | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
|   | <b>ИТОГО</b>                                    | <b>36</b> |                                                                                                                                                          |                                             |

Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по заочной форме обучения

| № п/п | Раздел дисциплины (модуля), темы раздела             | Всего часов | Содержание самостоятельной работы                                                                                                                                                                                                          | Формы контроля                              |
|-------|------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1.    | Сущность и содержание корпоративного управления      | 18          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 2.    | Межфирменная интеграция                              | 32          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 3     | Опыт корпоративного управления в России и за рубежом | 30          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
| 4     | Управление человеческими ресурсами корпораций        | 10          | Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору.                                                                                   | Опрос, дискуссия, эссе, оценка выступлений. |
|       | <b>ИТОГО</b>                                         | <b>90</b>   |                                                                                                                                                                                                                                            |                                             |

## 2. Задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний

### 2.1. Подготовка доклада

Доклад – это форма работы, напоминающая реферат, но предназначенная по определению для устного сообщения. Доклад задаётся магистранту в ходе текущей учебной деятельности, чтобы он выступил с ним устно на одном из семинарских или практических занятий. На подготовку отводится достаточно много времени (от недели и более).

Поскольку доклад изначально планируется как устное выступление, он несколько отличается от тех видов работ, которые постоянно сдаются преподавателю и оцениваются им в письменном виде. Необходимость устного выступления предполагает соответствие некоторым дополнительным критериям. Если письменный текст должен быть правильно построен и оформлен, грамотно написан и иметь удовлетворительно раскрывающее тему содержание, то для устного выступления этого мало. Устное выступление, чтобы быть удачным, должно хорошо восприниматься на слух, то есть быть интересно для аудитории подано.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления. Преподаватель обычно заранее сообщает, сколько времени отводится докладчику (5-7 минут). Уложиться в регламент очень важно, так как этот момент даже выходит на первое место среди критериев оценки доклада. В противном случае вас прервут, вы не успеете сказать всего, что рассчитывали, причем, вероятно, самого главного, поскольку обычно в конце доклада делаются выводы. От того качество выступления станет намного ниже и произведенное вами впечатление, как и полученная оценка, оставят желать лучшего.

Поэтому не меньшее внимание, чем написание самого доклада, следует уделить его чтению. Написав черновой вариант, попробуйте прочесть его самому себе или кому – то из взрослых и друзей вслух. При этом нужно читать не торопясь, но без лишней медлительности, стараясь приблизить темп речи к своему обычному темпу чтения вслух. Дело в том, что волнение во время чтения доклада перед аудиторией мешает вам всё время контролировать темп своей речи, и она всё равно самопроизвольно приобретет обычно свойственный темп, с той лишь разницей, что будет несколько более быстрой из – за волнения. Так что, если ваш текст окажется невозможно прочитать за установленное регламентом время, не стоит делать вывод, что читать нужно вдвое быстрее. Лучше просто пересмотреть доклад и постараться сократить в нём самое главное, избавиться от лишних эпитетов, вводных оборотов – там, где без них можно обойтись. Сделав первоначальное сокращение, перечитайте снова текст. Если опять не удалось уложиться в регламент, значит, нужно что – то радикально менять в структуре текста: сократить смысловую разбежку по вводной части (сделать так, чтобы она быстрее подводила к главному), сжать основную часть, в заключительной части убрать всё, кроме выводов, которые следует пронумеровать и изложить тезисно, сделав их максимально чёткими и краткими.

Очень важен и другой момент. Не пытайтесь выступить экспромтом, не отступайте в момент выступления слишком далеко от подготовительного текста.

Выбирая тему, следует внимательно просмотреть список и выбрать несколько наиболее интересных и предпочтительных для вас тем.

Доклад пишите аккуратно, без помарок, чтобы вы могли быстро воспользоваться текстом при необходимости.

Отвечайте на вопросы конкретно, логично, по теме, с выводами и обобщением, проявляя собственное отношение к проблеме.

В конце доклада укажите используемую литературу.

Приводимые в тексте цитаты и выписки обязательно документируйте со ссылками на источник.

Темы докладов

Особенности акционирования в России.

Холдинговые структуры в экономике России.

Характеристика механизма формирования интегрированных корпоративных структур.

Слияния (поглощения): сущность, типы и мотивы.

Отечественный и зарубежный опыт слияний (поглощений) компаний.

Оценка корпоративного капитала при слиянии (поглощении) предприятий.

Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации.

Принципы корпоративного управления и их соблюдения на отечественными компаниями.

Собственность как объект корпоративного управления. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров.

Характеристика форм корпоративного контроля.

Место и роль стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

Англо-саксонская (американская) модель корпоративного управления.

Германская (континентальная) модель корпоративного управления.

Японская модель корпоративного управления.

Особенности и тенденции развития российской модели корпоративного управления.

Основные функции и задачи общего собрания акционеров.

Инвестиционная привлекательность и пути ее обеспечения в системе корпоративного управления.

Необходимость проведения рейтинговой оценки инвестиционной привлекательности компаний.

Особенности управления в акционерных обществах в России.

Корпоративное законодательство в России.

Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления.

Совет директоров: роль и предназначение в корпоративной структуре.

Структура вознаграждения совета директоров: отечественная и зарубежная практика.

Понятие «независимый директор» и критерии независимости члена совета директоров.

Корпоративное законодательство России, регламентирующее деятельность совета директоров.

Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции и предназначение.

Структура вознаграждения топ-менеджмента: отечественная и зарубежная практика.

Принцип разделения собственности и управления. Высшее исполнительное руководство и реализация принципов корпоративного управления.

Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров.

Результаты массовой приватизации и структура собственности российских компаний.

Государственная и муниципальная собственность в системе корпоративного управления. Государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием.

Специфика функционирования государственных корпораций в России.

Особенности взаимодействия корпораций с внешней средой.

Государственное регулирование деятельности корпораций. Особенности взаимодействия корпораций и властных структур.

Зарубежная практика правительственного вмешательства в деятельность корпораций.

Проблемы правительственного вмешательства в деятельность российских корпораций.

Социальная ответственность корпораций в системе корпоративного управления.

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

## 2.2. Подготовка эссе

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

В "Толковом словаре иностранных слов" Л.П. Крысина эссе определяется как "очерк, трактующий какие-нибудь проблемы не в систематическом научном виде, а в свободной форме".

"Большой энциклопедический словарь" дает такое определение: "Эссе - это жанр философской, литературно-критической, историко-биографической, публицистической прозы, сочетающий подчеркнуто индивидуальную позицию автора с непринужденным, часто парадоксальным изложением, ориентированным на разговорную речь".

"Краткая литературная энциклопедия" уточняет: "Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные".

Некоторые признаки эссе:

наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура и план эссе

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов;

мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

вступление

тезис, аргументы

тезис, аргументы  
тезис, аргументы  
заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Специалисты полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

#### Правила написания эссе

Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.

Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.

Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

В отличие от реферата, который адресован любому читателю, поэтому начинается с "Я хочу рассказать о...", а заканчивается "Я пришел к следующим выводам...", эссе - это реплика, адресованная подготовленному читателю (слушателю). То есть человеку, который в общих чертах уже представляет, о чем пойдет речь. Это позволяет автору эссе сосредоточиться на раскрытии нового и не загромождать изложение служебными деталями.

#### Примерные темы эссе

1. Управление диверсифицированной корпорацией.
2. Стратегия корпорации и глобальная стратегия управления диверсифицированной корпорацией.
3. Этапы развития корпоративного планирования.
4. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
5. Концепция корпоративного управления.
6. Особенности российской модели корпоративного управления.
7. Государственное регулирование корпоративных систем.
8. Основные тенденции и международные нормы развития корпоративного управления.
9. Стратегии диверсификации.
10. Диверсификация в родственные отрасли.
11. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли.
12. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.
13. Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля.
14. Стратегия транснациональной диверсификации.
15. Комбинированные стратегии диверсификации.
16. Ранжирование хозяйственных подразделений по инвестиционному приоритету.
17. Разработка приоритетной стратегии.
18. Руководящие принципы по управлению процессом разработки корпоративной стратегии.
19. Политика действий руководства компании.
20. Оценка бизнеса и компании.
21. Организационное проектирование компании.

22. Реорганизация компании.
23. Реструктуризация компании.
24. Корпоративная культура.
25. Менеджмент коллегиальных органов управления компанией.
26. Функции корпоративного менеджмента.
27. Менеджмент корпоративной безопасности.
28. Ретроспективный анализ сущности корпорации.
29. Предпосылки развития корпоративного менеджмента.
30. Новые концепции корпоративного менеджмента

### 3. Методические указания по самостоятельной работе.

Основная задача курса «Корпоративный менеджмент» состоит в том, чтобы вооружить магистранта как теоретико-методологическими знаниями, так и практическими навыками корпоративного менеджмента, проектирования организационных структур управления. Магистрантам необходимо выработать широкий управленческий взгляд с целью понимания происходящих процессов в организации и принятия необходимых и адекватных управленческих решений. Важная роль в реализации этой задачи отводится самостоятельной работе.

Прежде, чем приступить к самостоятельной работе, магистрант должен ознакомиться с основными моментами рабочей программы по дисциплине «Корпоративный менеджмент», подобрать необходимую литературу и изучить теоретические положения дисциплины. В ходе самостоятельной работы каждому магистранту рекомендуется воспользоваться следующим алгоритмом:

ознакомление с учебно-методическим комплексом по дисциплине «Корпоративный менеджмент»;

подбор литературы в соответствии с указанной темой;  
создание информационного банка библиографического материала с использованием Интернета (включая электронные - учебники, энциклопедии, словари и глоссарии);

консультации с преподавателем, в том числе с использованием информационно-коммуникационные технологий;

конспектирование изучаемого материала;

закрепление материала.

Задания самостоятельной работы для формирования умений

Задание 1.

Распределение полномочий между органами управления компании.

На основе предварительного ознакомления с содержанием ФЗ «Об акционерных обществах» укажите, к компетенции какого органа управления акционерного общества относится принятие решений по представленным в списке вопросам.

|     | Общее собрание акционеров | Совет директоров | Исполнительные органы управления |
|-----|---------------------------|------------------|----------------------------------|
| 1   |                           |                  |                                  |
| 2   |                           |                  |                                  |
| 3   |                           |                  |                                  |
| ... |                           |                  |                                  |

Задание 2.

Рассмотрите перечень рисков (рисков корпоративного управления, бизнес-рисков, комплексных рисков):

Снижение стоимости компании,

Потеря прав собственности на акции,

Невозможность реализации прав участия в управлении компанией,

Нарушение интересов акционера со стороны менеджмента,  
Нарушение прав акционеров со стороны контролирующего акционера,  
Нарушение прав собственности на получение достоверной и своевременной информации для принятия решений,  
Отсутствие ликвидности акций,  
Риск изъятия собственности в результате банкротства или захвата.  
Как можно классифицировать указанные риски?

### Задание 3.

Определите компетенцию совета директоров по минимизации рисков корпоративного управления. Прокомментируйте приведенный ниже перечень задач совета директоров на предмет возможности посредством их решения управлять рисками корпоративного управления:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров;
- утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;
- увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
- размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- определение цены имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;
- приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;
- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;
- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- использование резервного фонда и иных фондов общества;
- утверждение внутренних документов общества;
- создание филиалов и открытие представительств общества;
- одобрение крупных и сделок с заинтересованностью;
- утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним.

Дополните список задачами, которые совет директоров дополнительно должен решать для снижения рисков корпоративного управления.

### Задание 4.

Оценить поправки в устав холдинга «Связьинвест»

Дать прогноз и его обоснование, насколько может измениться стоимость пакета «Связьинвест» в результате внесения поправок.

Источник: «Боязно за «Связьинвест», Ведомости, Светлана Витковская.

Справка: «Связьинвест» контролирует семь межрегиональных компаний связи и оператора дальней связи «Ростелеком». Выручка холдинга в 2004 г. – 185 млрд руб. Государству принадлежит 75% минус 1 акция, а консорциуму Mustcom, принадлежащему совладельцу Access Industries Леонарду Блаватнику, – 25% плюс 1 акция. Проект указа о приватизации госпакета «Связьинвеста» сейчас согласовывается с МВД. По оценкам Объединенной финансовой группы, стоимость «Связьинвеста» исходя из капитализации дочерних компаний группы по состоянию на 22 июля составляла \$3,3 млрд.

Акционеры “Связьинвеста” планировали рассмотреть поправки в устав холдинга еще весной. Однако собрание не состоялось, потому что против поправок выступили Росимущество и аппарат правительства. Тогда замглавы МЭРТ Андрей Шаронов пояснил, что государство опасается удешевления пакета, но МЭРТ считает, что поправки необходимы холдингу — это “вопрос уважения прав акционеров”. В Мининформсвязи также поддерживали изменения.

Суть поправок, предложенных Mustcom, сводилась к тому, что важные решения — выбор гендиректора и крупные сделки — будет одобрять совет директоров, а не собрание акционеров, причем необходимо будет одобрение трех четвертей членов совета. Таким образом, Mustcom, который после вступления поправок в силу получил бы три из 11 мест (сейчас Mustcom принадлежат два места из девяти), получит право вето. Озадачившись проблемой, МЭРТ наняло себе консультантов — Deutsche Bank и Standard & Poor's (S&P), заказав обеим компаниям оценить последствия принятия поправок.

Как рассказали “Ведомостям” чиновники из МЭРТ и Мининформсвязи, инвестбанк сделал вывод, что изменения в уставе “Связьинвеста” повысят корпоративное управление, что увеличит стоимость госпакета холдинга. “Внесение изменений в устав “Связьинвеста”, защищающих права миноритарного акционера, полностью соответствует принципам корпоративного управления и, как следствие, не только повысит инвестиционную привлекательность компании, но и послужит сигналом всему фондовому рынку”, — отметил директор департамента Минэкономразвития Кирилл Андросов.

Справка: Росимущество считает, что стоимость пакета может значительно снизиться — от 40% до 80%. По словам источника в одном из ведомств, основным стопором приватизации “Связьинвеста” фактически является Росимущество, потому что даже с МВД ведомству удалось многие острые вопросы “решить конструктивно”.

Аналитики оценивают ситуацию не так однозначно, как Deutsche Bank. Аналитик “Атона” Елена Баженова отмечает, что если рассматривать ситуацию не применительно к “Связьинвесту”, то расширение прав акционеров действительно повышает инвестиционную привлекательность. В то же время для потенциального покупателя “Связьинвеста” привлекательность пакета может снизиться, так как его решения могут заблокировать, рассуждает Баженова. “Поправки в устав, безусловно, снижают постприватизационные риски миноритариев, но при этом они ограничивают свободу действий новым акционерам”, — соглашается аналитик “Ренессанс Капитала” Ольга Жилинская.

Аналитики уверены, что внесение поправок можно использовать для игры на понижение. “Это не снижает цену, зато можно использовать как мотив для снижения стоимости пакета, что на руку инвестору”, — поясняет Баженова. Она также обращает внимание, что дисконт в 40%, заявляемый Росимуществом, — это как раз разница между текущей капитализацией холдинга и \$2 млрд, которые уже как-то звучали как возможная цена за пакет.

#### Задание 5.

Заполнить Матрицу заинтересованных сторон и уровней социальной ответственности:

| Заинтересованные стороны | Уровни социальной ответственности |          |           |             |
|--------------------------|-----------------------------------|----------|-----------|-------------|
|                          | экономическая                     | правовая | этическая | филантропич |
| Собственники             |                                   |          |           |             |
| Потребители              |                                   |          |           |             |
| Работники                |                                   |          |           |             |
| Конкуренты               |                                   |          |           |             |
| Поставщики               |                                   |          |           |             |

#### Задание 6.



Рассмотреть один из японских холдингов (зайбатцу/кейрецу), например, Mitsui (26 основных компаний, 171 ассоциированная компания), Mitsubishi, Sumitomo (20 основных компаний, 164 ассоциированных), Yasuda, Toyota, Nissan, Sony. Сравнить практику корпоративного управления в российских компаниях со спецификой японской модели.

#### Задание 7.

На собрании акционеров корпорации ОАО «N» обсуждался вопрос о перепрофилировании деятельности компании с производства молочных продуктов на выпуск лекарственных препаратов. Часть акционеров высказала тревогу о слишком резком изменении деятельности компании.

Их аргументы сводились к тому, что переориентация бизнеса может быть осуществлена с высокой степенью уверенности лишь в том случае, если изменение технологии затрагивает не более 15 %. При предлагаемой же переориентации подобное изменение превышает 80 %.

Вопросы:

1. Сделайте анализ рыночного положения корпорации
2. Разработайте систему мероприятий по оценке возможностей корпорации

#### Задание 8.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции корпорации. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него

нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен. Было подчеркнуто, что реализация данных мероприятий сопровождается высоким дефицитом финансовых средств.

Вопрос:

Какую стратегию следует выбрать корпорации при условии наличия на рынке малых предприятий, имеющих уникальные технологии?

#### Задание 9.

Инвестиционный бюджет компании на 2016 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у. е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т. д.) – 0,5 млн. у. е.

Вопрос:

Может ли при таких условиях уровень маркетинговой деятельности корпорации быть оптимальным? Заинтересована ли корпорация в развитии маркетинга?

#### Задание 10.

В сфере управления рынками сбыта своей продукции корпорация, имеющая 56,0 % доли рынка, выбрала стратегию, включающую политику «протекционистских цен». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях данной политики корпорация столкнулась с увеличением кредитного дефицита.

Вопрос:

Какую политику лоббирования своих интересов и в отношении кого следует ждать от корпорации?

### 3.2. Вопросы для самостоятельного контроля знаний

1. Что предопределило рождение акционерной формы организации бизнеса? Назовите основные факторы.
2. Как формировалась и какие изменения претерпела корпорация по мере своего развития?
3. Назовите ученых, внесших серьезный вклад в развитие теории корпорации. В чем выражается конкретный вклад каждого из них?
4. Сформулируйте основные положения теории жизненных циклов компании.
5. Как и в результате чего изменяются целевые функции и стратегические установки собственников по мере развития и роста бизнеса?
6. Что общего и в чем разница между понятиями «corporate governance» и «corporatemanagement»?
7. Назовите основных (ключевых) участников корпоративного управления.
8. Можно ли назвать акционеров единой и монолитной группой в системе корпоративного управления, и если нет, - почему?
9. Кем и как представлена группа стейкхолдеров в системе корпоративного управления? Чем вы можете объяснить повышение роли и значимости этой группы участников в системе корпоративного управления?
10. В чем заключается основа конфликта участников корпоративного управления, каковы основные направления развития этого конфликта?
11. Какие позитивные элементы несет в себе конфликт между ключевыми участниками корпоративного управления?
12. Сформулируйте риски, вызванные конфликтом между ключевыми участниками корпоративного управления.
13. Для какой модели корпоративного управления можно считать основным преимуществом ориентацию на инновации и агрессивный рост? Почему?
14. Почему американским корпорациям экономически выгодно выплачивать своим акционерам высокие дивиденды?
15. Какую роль играет американская модель корпоративного управления в формировании инвестиционных ресурсов и как в этом смысле она отличается от немецкой и японской моделей?
16. Справедливо ли утверждение, что участие работников в наблюдательных советах немецких корпораций свидетельствует о лучшей защите их прав как наемных работников, нежели чем в США? Почему?
17. Как повлияли интеграционные процессы 2001-2004 гг. на трансформацию моделей корпоративного контроля в российских компаниях?
18. Зачем нужен совет директоров?
19. Каково главное предназначение совета директоров?
20. Почему в некоторых российских компаниях недооценивается роль совета директоров?
21. Каким образом структура собственности влияет на структуру и организацию работы совета директоров?
22. Каким образом может изменяться компетенция совета директоров?
23. В чем заключаются основные рекомендации, касающиеся функций совета директоров компании, содержащиеся в Кодексе корпоративного поведения?
24. Какие факторы влияют на степень активности совета директоров в деятельности компании?
25. Что такое риски корпоративного управления?
26. Чем они отличаются от общекорпоративных рисков?
27. Перечислите основные этапы управления рисками корпоративного управления?
28. Назовите механизмы воздействия на риски корпоративного управления.
29. Какое влияние риски корпоративного управления оказывают на возможности компании по привлечению капитала на приемлемых условиях?

30. Что такое «качество корпоративного управления»?
31. Назовите основные составляющие эффективного корпоративного управления.
32. Каким образом качество корпоративного управления влияет на результаты деятельности компании? Дайте примеры из российской и зарубежной практики.
33. Какова взаимосвязь между качеством корпоративного управления и стоимостью компании?
34. Перечислите направления совершенствования системы корпоративного управления в целях повышения капитализации компании.
35. В чем ценность этики и культуры в бизнесе? Приведите примеры из практики российских и иностранных компаний.
36. Дайте определение категории СОБ в статике и динамике.
37. Дайте определение внутренней и внешней СОБ.
38. Какова взаимосвязь между социальной ответственностью и стратегическим управлением?
39. Что такое культура в бизнесе? Приведите примеры.
40. Дайте определение этичному бизнесу. Можно ли считать российский бизнес этичным. Поясните на примерах.

### 3.3. Рекомендации по работе с литературой.

Работа с литературой является основным методом самостоятельного овладения знаниями. Это сложный процесс, требующий выработки определенных навыков, поэтому магистранту нужно обязательно научиться работать с книгой.

Осмысление литературы требует системного подхода к освоению материала. В работе с литературой системный подход предусматривает не только тщательное (при необходимости – многократное) чтение текста и изучение специальной литературы, но и обращение к дополнительным источникам –

справочникам, энциклопедиям, словарям. Эти источники – важное подспорье в самостоятельной работе, поскольку глубокое изучение именно их материалов позволит магистранту уверенно «распознавать», а затем самостоятельно оперировать теоретическими категориями и понятиями, следовательно – освоить новейшую научную терминологию. Такого рода

работа с литературой обеспечивает решение магистрантом поставленной перед ним задачи (подготовка к практическому занятию, выполнение контрольной работы и т.д.).

Выбор литературы для изучения делается обычно по предварительному списку литературы, который выдал преподаватель, либо путем самостоятельного отбора материалов. После этого непосредственно начинается изучение материала, изложенного в книге.

Прежде чем приступить к чтению, необходимо запомнить или записать выходные данные издания: автор, название, издательство, год издания, название интересующих глав. Предисловие или введение книги поможет установить, на кого рассчитана данная публикация, какие задачи ставил перед собой автор. Это помогает составить представление о степени достоверности или научности данной книги. Содержание (оглавление) дает представление о системе изложения ключевых положений всей публикации и помогает найти нужные сведения. Если в книге есть главы или отдельные параграфы, которые соответствуют исследуемой теме дисциплины, то после этого необходимо ознакомиться с введением.

Во введении или предисловии разъясняются цели издания, его значение, содержится краткая информация о содержании глав работы. Иногда полезно после этого посмотреть послесловие или заключение. Особенно это важно,

если это не учебник, а монография, потому что в заключении объясняется то, что может оказаться непонятным при изучении материала. В целом, это поможет правильно структурировать полученные знания.

При изучении материалов глав и параграфов необходимо обращать особое внимание на комментарии и примечания, которыми сопровождается текст.

Они разъясняют отдельные места текста, дополняют изложенный материал, указывают ссылки на цитируемые источники, исторические сведения о лицах, фактах, объясняют малоизвестные или иностранные слова.

После просмотра книги целиком или отдельной главы, которая была необходима для изучения определенной темы курса, нужно сделать записи в виде краткого резюме источника. В таком резюме следует отразить основную мысль изученного материала, приведенные в ее подтверждение автором аргументы, ценность данных аргументов и т.п. Данные аргументы помогут сформировать собственную оценку изучаемого вопроса. Во время изучения литературы необходимо конспектировать и составлять рабочие записи прочитанного. Такие записи удлиняют процесс проработки, изучения книги, но способствуют ее лучшему осмыслению и усвоению, выработке навыков кратко и точно излагать материал. В идеале каждая подобная запись должна быть сделана в виде самостоятельных ответов на вопросы, которые задаются в конце параграфов и глав изучаемой книги. Однако такие записи могут быть сделаны и в виде простого и развернутого плана, цитирования, тезисов, резюме, аннотации, конспекта.

Наиболее надежный способ собрать нужный материал – составить конспект. Конспекты позволяют восстановить в памяти ранее прочитанное без дополнительного обращения к самой книге.

Большое значение имеет внешняя сторона записей. При составлении конспектов следует пользоваться различными приемами выделения отдельных частей текста, ключевых выражений, терминов, основных понятий (выделение абзацев, подчеркивание, написание жирным шрифтом, курсивом, использование цветных чернил и т.п.). Желательно оставлять поля для внесения дополнений, поправок собственных мыслей по данной записи, возможно несовпадающих с авторской точкой зрения.

При изучении литературы особое внимание следует обращать на новые термины и понятия. Понимание сущности и значения терминов способствует формированию способности логического мышления, приучает мыслить абстракциями, что важно при усвоении дисциплины. Поэтому при изучении темы курса студенту следует активно использовать универсальные и специализированные энциклопедии, словари, иную справочную литературу.

Вся рекомендуемая для изучения курса литература подразделяется на основную и дополнительную. К основной литературе относятся источники, необходимые для полного и твердого усвоения учебного материала (учебники и учебные пособия). Необходимость изучения дополнительной литературы диктуется прежде всего тем, что в учебной литературе (учебниках) зачастую остаются неосвещенными современные проблемы, а также не находят отражение новые документы, события, явления, научные открытия последних лет. Поэтому дополнительная литература рекомендуется для более углубленного изучения программного материала

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется в ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ (далее – Университет) с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

*для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:*

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь (в случае необходимости);
- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
- наличие в библиотеке и читальном зале Университета Брайлевской компьютерной техники, электронных луп, видеоувеличителей, программ невизуального доступа к информации;

*для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:*

- надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;
- наличие мультимедийной системы;

*для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:*

- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения Университета, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, в отдельных группах и удаленно с применением дистанционных технологий.

### Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

| Категории студентов                        | Формы                                                                                              |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С нарушением слуха                         | - в печатной форме<br>- в форме электронного документа                                             |
| С нарушением зрения                        | - в печатной форме увеличенным шрифтом<br>- в форме электронного документа<br>- в форме аудиофайла |
| С нарушением опорно-двигательного аппарата | - в печатной форме<br>- в форме электронного документа;<br>- в форме аудиофайла                    |

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

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

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

| Категории студентов                        | Виды оценочных средств                            | Формы контроля и оценки результатов обучения                                    |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| С нарушением слуха                         | тест                                              | преимущественно письменная проверка                                             |
| С нарушением зрения                        | собеседование                                     | преимущественно устная проверка (индивидуально)                                 |
| С нарушением опорно-двигательного аппарата | решение дистанционных тестов, контрольные вопросы | организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка |

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту, разрешается готовить ответы с использованием дистанционных образовательных технологий.

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.**

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены Университетом или могут использоваться собственные технические средства.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

*Для лиц с нарушениями зрения:*

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

*Для лиц с нарушениями слуха:*

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

*Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:*

- в печатной форме;

**- в форме электронного документа;**

- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается

выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

- инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);

- доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);

- доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно). При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

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

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах. А также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

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

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

#### **Наличие специальных средств обучения инвалидов и лиц с ОВЗ.**

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

*Для обучающихся с нарушениями слуха* предусмотрена компьютерная техника, аудиотехника (акустический усилитель звука и колонки), видеотехника (мультимедийный проектор, телевизор), используются видеоматериалы, наушники для прослушивания, звуковое сопровождение учебной литературы в электронной библиотечной системе «Консультант студента».

*Для обучающихся с нарушениями зрения* предусмотрена возможность просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра. В библиотеке на каждом компьютере предусмотрена возможность увеличения шрифта, предоставляется бесплатная литература на

русском и иностранных языках, изданная рельефно-точечным шрифтом (по Брайлю).

*Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата* предусмотрено использование альтернативных устройств ввода информации (операционная система Windows), такие как экранная клавиатура, с помощью которой можно вводить текст. Учебные аудитории 101/2, 101/3, 101/4, 101/5, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 119, 121, 123, 126, 1-100, 1-104, 1-106, 1-107 имеют беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В библиотеке специально оборудованы рабочие места, соответствующим стандартам и требованиям. Обучающиеся в удаленном доступе имеют возможность воспользоваться электронной базой данных научно-технической библиотеки Чувашского ГАУ, по необходимости получать виртуальную консультацию библиотекаря по использованию электронного контента.