

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

**Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала  
  
Е.Н. Сеифридова  
«27» августа 2020 г.  


**Баженова С.А.**

**Теория слияний и поглощений**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Корпоративное управление» (очное обучение)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финансового университета*

*протокол № 26 от 27 августа 2020 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»*

*протокол № 1 от 26 августа 2020 г.*

Новороссийск 2020

ББК 65.291.3

Б11

**Составитель: Баженова С.А. Теория слияний и поглощений:** Рабочая программа дисциплины для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2020. - 28 с.

Программа дисциплины «**Теория слияний и поглощений**» отражает формирование системы базовых знаний об основных понятиях и направлениях в теории слияний и поглощений.

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

## Содержание рабочей программы дисциплины

<b>1. Наименование дисциплины.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....</b>	<b>9</b>
<b>5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....</b>	<b>9</b>
5.1. Содержание дисциплины.....	9
5.2. Учебно-тематический план.....	12
5.3. Содержание практических и семинарских занятий.....	13
<b>6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>13</b>
6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы.....	16
<b>7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>18</b>
7.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины.....	18
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений.....	18
<b>8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....</b>	<b>23</b>
<b>9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....</b>	<b>23</b>
<b>10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....</b>	<b>23</b>
<b>11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....</b>	<b>24</b>
<b>12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....</b>	<b>24</b>

## 1. Наименование дисциплины

«Теория слияний и поглощений»

### 1. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-5	Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	<p>1.Использует знания о правовых нормах действующего законодательства, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности</p> <p>2. Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.</p>	<p>Знать: основы права; направления применения правовых знаний в корпоративном управлении; определять правовые аспекты корпоративного управления в деятельности;</p> <p>Уметь: применять в повседневной деятельности правовые знания; определять суть правовой проблемы предприятия и возможные варианты ее решения; использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности.</p>
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	<p>1.Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>2.Реализует способность адаптировать и обобщать</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки;</li> <li>- виды исследований аспектов теории слияний и поглощений, их преимущества и недостатки, условия применения;</li> <li>- технологии сбора и верификации корпоративной информации, в аспекте слияний и поглощений, ее обработки и анализа;</li> <li>- методы организации и</li> </ul>

		<p>результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p>проведения исследований в аспекте слияний и поглощений в организации; современные модели слияний и поглощений; специфику поведения организаций и рыночных институтов в условиях возможных слияний и поглощений; преимущества и недостатки методов изучения слияний и поглощений; технологии сбора и использования информации в поведении корпораций на рынке в условиях постоянных изменений; источники получения информации хозяйствующих субъектов в условиях слияний и поглощений и рыночных процессах изменений; специфику предложений исследовательских компаний в области изучения слияний и поглощений;</p> <p>- методы сбора информации об изменениях рыночного общества в аспекте слияний и поглощений.</p> <p>Уметь:</p> <p>- применять основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки в планировании и проведении изучения слияний и поглощений и управления ими; идентифицировать процессы слияний и поглощений;</p> <p>- определять основные критерии оценки процессов слияний и поглощений; искать и находить информацию об управлении процессами слиянием и поглощением в деятельности корпораций.</p>
<b>ПКН-9</b>	Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения	<p>1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.</p> <p>2. Использует проектные методы управления при</p>	<p>Знать:</p> <p>-теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины;</p> <p>-основные виды и элементы проектов;</p> <p>-важнейшие принципы, функции и методы управления проектом;</p>

	инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов.	проведении реинжиниринга. 3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	-порядок разработки проектов слияний и поглощений; -специфику реализации проектов слияний и поглощений. Уметь: -использовать полученные знания для разработки и управления бизнес-процессами; -разрабатывать основные документы слияний и поглощений; -использовать инструменты и методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством процессов слияний и поглощений; -проектировать и организовывать процесс управления проектами слияний и поглощений; -организовывать и контролировать выполнение бизнес-процессов.
<b>ПКН-11</b>	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией.	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска. 2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации. 3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов	Знать: виды рисков; специфичность их проявления в рыночной среде; методы и факторы снижения рисков в управлении организацией; методы анализа рисков; направления риск-менеджмента в деятельности организации, необходимые на различных стадиях развития рынка. Уметь: разрабатывать комплекс мероприятий по снижению рисков предприятия; анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией; управлять рисками.

		количественной и качественной оценки рисков.	
<b>ПКП-2</b>	Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций (ПКП-2)	1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и КСО в компании с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц	Знать: современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц  Уметь: применять для решения практических задач методы анализа
		2.Определяет возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц	Знать: инструменты и методологию определения возможностей и способов разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц  Уметь: определять возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц
		3.Организует мониторинг практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц	Знать: основные параметры мониторинга практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц и методологию их определения  Уметь: использовать механизм организации мониторинга практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Теория слияний и поглощений» является дисциплиной модуля дисциплин по выбору, углубляющих освоение профиля, дисциплины по выбору направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление». Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования. Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе предшествующего экономических финансовых дисциплин «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Экономическая теория», «Операционный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями», «Управление программами и портфелями проектов» и др.

**3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

**Набор 2020 года**

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (вз.е./часах)</b>	<b>Семестр (модуль) 8 (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<i>108/3</i>	<i>108/3</i>
<b>Контактная работа- Аудиторные занятия</b>	<i>30</i>	<i>30</i>
<i>Лекции</i>	<i>12</i>	<i>12</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<i>78</i>	<i>78</i>
<b>Вид текущего контроля</b>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины «Теории слияний и поглощений»**

**Тема 1. Корпоративные структуры: сущность, механизм формирования и функционирования**

Особенности и признаки корпоративных структур. Характеристика корпораций в англосаксонской и континентальной системах корпоративного права. Разделение корпораций по характеру деятельности.

Основные принципы функционирования корпорации. Внешняя и внутренняя среда корпорации, проблема их взаимодействия. Различные уровни сложности корпоративных

структур. Формирование единого корпоративного пространства. Система критериев эффективности корпоративной структуры и достижение интегральной эффективности.

Классификационные признаки корпораций. Их особенность в российской экономике. Стратегические цели и преимущества создания интегрированных корпоративных структур (ИКС). Формы ИКС. Закономерности и современные тенденции развития ИКС: необходимость трансформации и реструктуризации.

## **Тема 2. Слияния и поглощения в рамках трансформации интегрированных корпоративных структур**

Способы преобразования корпораций. Реорганизация и реструктуризация корпоративной структуры. Сущность слияний и поглощений. Типы слияний. Горизонтальная, вертикальная интеграция. Виды вертикальной интеграции. Ее особенности в российской экономике. Конгломератное слияние. Диверсификация производства, ее причины и последствия. Матрица «продукция-рынок». Особенности конгломератных слияний в зарубежной и российской практике.

Мотивы слияний и поглощений. Мотивы уменьшения оттока ресурсов. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

## **Тема 3. Международные волны слияний и поглощений**

Характеристика периодов слияний. I волна слияний. II волна слияний компаний. III волна конгломератных слияний. IV волна слияний как отражение эпохи экономии. V волна слияний – эпоха мега-сделок. Формирование международного рынка слияний и поглощений. Мировая экономика на пороге VI волны слияний.

## **Тема 4. Опыт слияний в условиях развивающегося российского рынка**

Объединительные процессы в российской экономике. Специфика слияний и поглощений в России. Этапы и мотивы слияний российских компаний.

Отраслевая специфика отечественных сделок по слияниям и поглощениям.

## **Тема 5. Организация процесса реструктуризации интегрированной корпоративной структуры путем слияний (поглощений)**

Основные принципы планирования сделок по слияниям (поглощениям). Определение минимальной и максимальной цены предложения. Достижение синергетического эффекта.

Формирование стратегии реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений). Соотношение стратегии слияний (поглощений) с общей стратегической целью компании.

Слияния (поглощения) как элемент стратегии повышения стоимости компании. Стратегические цели компаний в зависимости от типа слияний.

Организация, принципы и критерии эффективности реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений). Достижение конечных результатов сделки слияния (поглощения). Анализ причин провала сделок по слияниям (поглощениям). Алгоритм интеграции компаний после заключения сделки по слиянию (поглощению).

### **Тема 6. Управленческая команда в процессе слияний (поглощений)**

Роль менеджмента в сделках слияний (поглощений). Необходимость формирования эффективной управленческой команды, способной проводить реформирование корпораций. Требование к составу управленческой команды по проведению реструктуризации компании путем слияний (поглощений).

Кадровые перестановки в условиях реорганизации. Компетенции топ-менеджмента в управлении реорганизацией компанией. Причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям) по вине топ-менеджмента.

Кадровая политика в процессе реорганизации компании. Необходимость проведения мероприятий по сохранению ключевых сотрудников в процессе слияний (поглощений).

Интеграция корпоративных культур объединяющихся компаний. Мероприятия по преодолению различий в корпоративных культурах. Основные принципы формирования постинтеграционной корпоративной культуры.

## **5.2 Учебно-тематический план для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

**Таблица 2**

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Грудоёмкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Аудиторная работа					Самостоятельная работа
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	в т.ч. занятия в интер-активных формах*		

1	Корпоративные структуры: сущность, механизм формирования и функционирования	19	5	2	3	3	13	Тестирование
2	Слияния и поглощения в рамках трансформации интегрированных корпоративных структур	18	5	2	3	3	13	опрос, учебная дискуссия
3	Международные волны слияний и поглощений	18	5	2	3	3	13	беседа, учебная дискуссия, упражнения, деловая игра
4	Опыт слияний в условиях развивающегося российского рынка	18	5	2	3	3	13	опрос, работа в малых группах, упражнения
5	Организация процесса реструктуризации интегрированной корпоративной структуры путем слияний (поглощений)	18	5	2	3	3	13	Тестирование
6	Управленческая команда в процессе слияний (поглощений)	17	5	2	3	-	13	опрос, учебная дискуссия
	Всего по дисциплине	108	30	12	18	15	78	
	ИТОГО, %					50%		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения
--	---	------------------

Корпоративные структуры: сущность, механизм формирования и функционирования	Вопросы для обсуждения: Корпоративные структуры: сущность, механизм формирования и функционирования Рекомендуемая литература: 8.1-8.5; 9.1-9.13	Презентация результатов самостоятельной работы.
Слияния и поглощения в рамках трансформации интегрированных корпоративных структур	Вопросы для обсуждения: Слияния и поглощения в рамках трансформации интегрированных корпоративных структур Рекомендуемая литература: 8.1-8.5; 9.1-9.13	Тестирование
Международные волны слияний и поглощений	Вопросы для обсуждения: Международные волны слияний и поглощений Рекомендуемая литература: 8.1-8.5; 9.1-9.13	Презентация результатов самостоятельной работы.
Опыт слияний в условиях развивающегося российского рынка	Вопросы для обсуждения: Опыт слияний в условиях развивающегося российского рынка Рекомендуемая литература: 8.1-8.5; 9.1-9.13	Тестирование
Организация процесса реструктуризации интегрированной корпоративной структуры путем слияний (поглощений)	Вопросы для обсуждения: Организация процесса реструктуризации интегрированной корпоративной структуры путем слияний (поглощений) Рекомендуемая литература: 8.1-8.5; 9.1-9.13	к/р, решение задач
Управленческая команда в процессе слияний (поглощений)	Вопросы для обсуждения: Управленческая команда в процессе слияний (поглощений) Рекомендуемая литература: 8.1-8.5; 9.1-9.13	Деловая игра, решение задач

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

**6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы**

**Таблица 4**

Наименование темы (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Корпоративные структуры: сущность, механизм формирования и функционирования	<p>Особенности и признаки корпоративных структур. Характеристика корпораций в англосаксонской и континентальной системах корпоративного права. Разделение корпораций по характеру деятельности.</p> <p>Основные принципы функционирования корпорации. Внешняя и внутренняя среда корпорации, проблема их взаимодействия. Различные уровни сложности корпоративных структур. Формирование единого корпоративного пространства. Система критериев эффективности корпоративной структуры и достижение интегральной эффективности.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 2. Слияния и поглощения в рамках трансформации интегрированных корпоративных структур	<p>Способы преобразования корпораций. Реорганизация и реструктуризация корпоративной структуры. Сущность слияний и поглощений. Типы слияний. Горизонтальная, вертикальная интеграция. Виды вертикальной интеграции. Ее особенности в российской экономике. Конгломератное слияние. Диверсификация производства, ее причины и последствия. Матрица «продукция-рынок». Особенности конгломератных слияний в зарубежной и российской практике.</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>
Тема 3. Международные волны слияний и поглощений	<p>Характеристика периодов слияний. I волна слияний. II волна слияний компаний. III волна конгломератных слияний. IV волна слияний как отражение эпохи экономии. V волна слияний – эпоха мега-сделок. Формирование международного рынка слияний и поглощений. Мировая экономика на пороге VI</p>	<p>Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.</p>

	волны слияний.	
Тема 4. Опыт слияний в условиях развивающегося российского рынка	Объединительные процессы в российской экономике. Специфика слияний и поглощений в России. Этапы и мотивы слияний российских компаний. Отраслевая специфика отечественных сделок по слияниям и поглощениям.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Организация процесса реструктуризации интегрированной корпоративной структуры путем слияний (поглощений)	Основные принципы планирования сделок по слияниям (поглощениям). Определение минимальной и максимальной цены предложения. Достижение синергетического эффекта. Формирование стратегии реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений). Соотношение стратегии слияний (поглощений) с общей стратегической целью компании. Слияния (поглощения) как элемент стратегии повышения стоимости компании. Стратегические цели компаний в зависимости от типа слияний.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Управленческая команда в процессе слияний (поглощений)	Роль менеджмента в сделках слияний (поглощений). Необходимость формирования эффективной управленческой команды, способной проводить реформирование корпораций. Требование к составу управленческой команды по проведению реструктуризации компании путем слияний (поглощений). Кадровые перестановки в условиях реорганизации. Компетенции топ-менеджмента в управлении реорганизацией компанией. Причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям) по вине топ-менеджмента.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

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

### Примерные задания для контрольной работы

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

#### Перечень вопросов к контрольной работе

1. Характеристика переходного периода в российской в 90-х гг. XX ст.: приватизационные процессы, формирование интегрированных корпоративных структур.
1. Роль интегрированных корпоративных структур в отечественной экономике (на примере российских компаний).
2. Проанализируйте современные сделки по слияниям и поглощениям на мировом рынке (выбрать 2-3 сделки).
3. Проанализируйте современные сделки по слияниям и поглощениям на отечественном рынке (выбрать 2-3 сделки).
4. Влияние процессов глобализации на отечественной рынок слияний и поглощений.
5. Характеристика современного отечественного рынка слияний и поглощений: тенденции развития.
6. Характеристика горизонтальной интеграции: преимущества, недостатки.
7. Характеристика вертикальной интеграции: преимущества, недостатки
8. Характеристика диверсификации: преимущества, недостатки
9. Особенности мирового рынка слияний и поглощений в настоящее время.
10. Влияние формирования цифровой экономики и рынок слияний и поглощений.
11. Основные мотивы враждебных поглощений (приведите примеры).
12. Факторы уязвимости корпорации для враждебного поглощения.
13. Критерии эффективности реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений)
14. Основные причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям) (на примере российских или зарубежных).
15. Формирование алгоритма интеграции компании после заключения сделки по слиянию (поглощению).
16. Роль эффективной управленческой команды в процессе слияний (поглощений).
17. Необходимость проведения эффективной кадровой политики в процессе реорганизации компании.
18. Интеграция корпоративных культур объединяющихся компаний (на примере российских и зарубежных компаний).

#### Вопросы к зачету

1. Основные принципы функционирования корпораций.
2. Характеристика внешней и внутренней среды корпорации.
3. Особенности переходного процесса в России в 90-х гг. XX ст.
4. Необходимость формирования интегрированных корпоративных структур в отечественной экономике.
5. Корпорация и акционерное общество: сравнительная характеристика.

6. Особенности акционирования в России.
7. Характеристика основных форм интегрированных корпоративных структур: картель, конгломерат, консорциум
8. Особенности стратегического альянса.
9. Характеристика основных факторов внешней среды, влияющих на частоту преобразований в экономике: технологических, экономических, политических и социальных
10. Основные последствия глобализации рынков.
11. Способы преобразований корпорации: реструктуризация, реорганизация.
12. Сущность слияний и поглощений.
13. Характеристика горизонтальной интеграции: преимущества, недостатки.
14. Характеристика вертикальной интеграции: преимущества, недостатки
15. Характеристика диверсификации: преимущества, недостатки
16. Характеристика I волны слияний (поглощений) в международной практике.
17. Характеристика II волны слияний (поглощений) в международной практике.
18. Характеристика III волны слияний (поглощений) в международной практике.
19. Характеристика IV волны слияний (поглощений) в международной практике.
20. Характеристика V волны слияний (поглощений) в международной практике.
21. Особенности мирового рынка слияний и поглощений в настоящее время.
22. Характеристика I этапа слияний (поглощений) в российской экономике (начало 1990-х гг.-1998 г.)
23. Характеристика II этапа слияний (поглощений) в российской экономике (1998 г. – наст.вр.)
24. Мотивы враждебных поглощений
25. Внешние и внутренние факторы уязвимости корпорации
26. Основные принципы планирования сделок по слияниям (поглощениям).
27. Критерии эффективности реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений)
28. Основные причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям)
47. Алгоритм интеграции компании после заключения сделки по слиянию (поглощению).
29. Необходимость формирования эффективной управленческой команды в процессе слияний (поглощений).
30. Роль менеджмента в сделках слияний (поглощений).
31. Причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям) по вине топ-менеджмента.
32. Кадровая политика в процессе реорганизации компании.
33. Интеграция корпоративных культур объединяющихся компаний.
34. Мероприятия по преодолению различий в корпоративных культурах.

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

##### **Перечень вопросов к контрольной работе**

1. Характеристика переходного периода в российской в 90-х гг. XX ст.: приватизационные процессы, формирование интегрированных корпоративных структур.
19. Роль интегрированных корпоративных структур в отечественной экономике (на примере российских компаний).

20. Проанализируйте современные сделки по слияниям и поглощениям на мировом рынке (выбрать 2-3 сделки).
21. Проанализируйте современные сделки по слияниям и поглощениям на отечественном рынке (выбрать 2-3 сделки).
22. Влияние процессов глобализации на отечественный рынок слияний и поглощений.
23. Характеристика современного отечественного рынка слияний и поглощений: тенденции развития.
24. Характеристика горизонтальной интеграции: преимущества, недостатки.
25. Характеристика вертикальной интеграции: преимущества, недостатки.
26. Характеристика диверсификации: преимущества, недостатки.
27. Особенности мирового рынка слияний и поглощений в настоящее время.
28. Влияние формирования цифровой экономики и рынок слияний и поглощений.
29. Основные мотивы враждебных поглощений (приведите примеры).
30. Факторы уязвимости корпорации для враждебного поглощения.
31. Критерии эффективности реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений)
32. Основные причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям) (на примере российских или зарубежных).
33. Формирование алгоритма интеграции компании после заключения сделки по слиянию (поглощению).
34. Роль эффективной управленческой команды в процессе слияний (поглощений).
35. Необходимость проведения эффективной кадровой политики в процессе реорганизации компании.
36. Интеграция корпоративных культур объединяющихся компаний (на примере российских и зарубежных компаний).

### **Вопросы к зачету**

35. Основные принципы функционирования корпораций.
36. Характеристика внешней и внутренней среды корпорации.
37. Особенности переходного процесса в России в 90-х гг. XX ст.
38. Необходимость формирования интегрированных корпоративных структур в отечественной экономике.
39. Корпорация и акционерное общество: сравнительная характеристика.
40. Особенности акционирования в России.
41. Характеристика основных форм интегрированных корпоративных структур: картель, конгломерат, консорциум
42. Особенности стратегического альянса.
43. Характеристика основных факторов внешней среды, влияющих на частоту преобразований в экономике: технологических, экономических, политических и социальных
44. Основные последствия глобализации рынков.
45. Способы преобразований корпорации: реструктуризация, реорганизация.
46. Сущность слияний и поглощений.

47. Характеристика горизонтальной интеграции: преимущества, недостатки.
48. Характеристика вертикальной интеграции: преимущества, недостатки
49. Характеристика диверсификации: преимущества, недостатки
50. Характеристика I волны слияний (поглощений) в международной практике.
51. Характеристика II волны слияний (поглощений) в международной практике.
52. Характеристика III волны слияний (поглощений) в международной практике.
53. Характеристика IV волны слияний (поглощений) в международной практике.
54. Характеристика V волны слияний (поглощений) в международной практике.
55. Особенности мирового рынка слияний и поглощений в настоящее время.
56. Характеристика I этапа слияний (поглощений) в российской экономике (начало 1990-х гг.-1998 г.)
57. Характеристика II этапа слияний (поглощений) в российской экономике (1998 г. – наст.вр.)
58. Мотивы враждебных поглощений
59. Внешние и внутренние факторы уязвимости корпорации
60. Основные принципы планирования сделок по слияниям (поглощениям).
61. Критерии эффективности реструктуризации ИКС путем слияний (поглощений)
62. Основные причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям)
47. Алгоритм интеграции компании после заключения сделки по слиянию (поглощению).
63. Необходимость формирования эффективной управленческой команды в процессе слияний (поглощений).
64. Роль менеджмента в сделках слияний (поглощений).
65. Причины неудачных сделок по слияниям (поглощениям) по вине топ-менеджмента.
66. Кадровая политика в процессе реорганизации компании.
67. Интеграция корпоративных культур объединяющихся компаний.
68. Мероприятия по преодолению различий в корпоративных культурах.

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

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания					
<p><u>УК-5</u> Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности</p>	<p>1.Использует знания о правовых нормах действующего законодательства, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности</p>	<p><b>Задание 1.</b> Заполнить недостающие поля таблицы</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>ОСНОВНЫЕ ПРАВА АКЦИОНЕРОВ</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Регистрация прав собственности</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Отчуждение и передача акций</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Получение доли в прибыли корпорации</td> </tr> </table>	<b>ОСНОВНЫЕ ПРАВА АКЦИОНЕРОВ</b>	Регистрация прав собственности	Отчуждение и передача акций		Получение доли в прибыли корпорации
<b>ОСНОВНЫЕ ПРАВА АКЦИОНЕРОВ</b>							
Регистрация прав собственности							
Отчуждение и передача акций							
Получение доли в прибыли корпорации							

	<p>2. Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.</p>	<p style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;">Равное отношение ко всем акционерам</p> <p><b>Задание 1.</b> Два акционерных общества решили заключить договор о слиянии. Для этого им нужно знать структуру этого договора. Совет директоров (наблюдательный совет) каждого общества, участвующего в слиянии, вынес для решения общим собранием акционеров каждого общества вопрос о реорганизации в форме слияния, а также вопрос об избрании членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, создаваемого в результате слияния. Как называется закон, в котором отражено содержание договора о слиянии?</p>
<p><u>ПКН-1</u> Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Пример 1: компания А приобрела акции компании В. Количество купленных акций при этом значительное, но не 100%. Пример 2: компания А приобрела активы компании и количество приобретенных активов не составляла большую часть всех активов компании А. В каком случае речь идет о поглощении? Обоснуйте свой ответ.</p> <p><b>Задание 1.</b> а) для слияния обязательно прекращение одной из вовлеченных в процесс компаний; б) при слиянии не обязательно возникновение нового юридического лица. Какое суждение верное? Обоснуйте свой ответ.</p>
<p><u>ПКН-9</u> Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и</p>	<p>1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год. Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Рассчитать</p>

<p>реорганизации бизнес-процессов.</p>	<p>2.Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга.</p> <p>3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.</p>	<p>затраты на приобретение.</p> <p><b>Задание 1.</b> Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год. Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Рассчитать расходы на хранение запасов.</p> <p><b>Задание 1.</b> Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год. Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Если партия состоит из 25 единиц товара, рассчитать расходы на подготовку заказа.</p> <p><b>Задание 2.</b> Четыре предприятия, величина первоначального капитала каждого из которых составила 100 млн. ден. ед., через 10 лет за счет фонда накопления увеличили его до 150 млн. ден. ед., после чего произошло их слияние. Затем данное объединение поглотило конкурирующее предприятие с капиталом в 200 млн. ден. ед. Рассчитайте изменение величины капитала: вследствие его концентрации; вследствие его централизации. Дайте экономическую характеристику социально-экономических последствий концентрации и централизации капитала.</p>								
<p><u>ПКН-11</u> Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией</p>	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p>	<p><b>Задача 1.</b> Заполнить таблицу</p> <table border="1" data-bbox="922 1715 1525 2051"> <thead> <tr> <th data-bbox="922 1715 1251 1854">Виды риска</th> <th data-bbox="1251 1715 1525 1854">Способы уменьшения отрицательных последствий</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="922 1854 1251 1921">1)низкие объемы реализации товаров</td> <td data-bbox="1251 1854 1525 1921"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="922 1921 1251 1989">2)противодействие конкурентов</td> <td data-bbox="1251 1921 1525 1989"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="922 1989 1251 2051">3)ненадлежащее исполнение</td> <td data-bbox="1251 1989 1525 2051"></td> </tr> </tbody> </table>	Виды риска	Способы уменьшения отрицательных последствий	1)низкие объемы реализации товаров		2)противодействие конкурентов		3)ненадлежащее исполнение	
Виды риска	Способы уменьшения отрицательных последствий									
1)низкие объемы реализации товаров										
2)противодействие конкурентов										
3)ненадлежащее исполнение										

	<p>2.Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p> <p>3.Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p>	<table border="1" data-bbox="922 150 1519 219"> <tr> <td data-bbox="922 150 1251 219">контрагентом условий договора</td> <td data-bbox="1251 150 1519 219"></td> </tr> </table> <p><b>Задача 2.</b> Определить возможные причины и факторы (условия появления) риска для следующей ситуации: Риск остановки производства (не реализации профильной технологии) из-за отсутствия сырья (не заключения договора на его поставку).</p> <p><b>Задача 1.</b> Определить причины и факторы риска для следующей ситуаций риска: Риск неполучения внешних инвестиций и кредитов.</p> <p><b>Задача 1.</b> Заполнить таблицу:</p> <table border="1" data-bbox="922 846 1519 1288"> <thead> <tr> <th data-bbox="922 846 1246 981">Виды риска</th> <th data-bbox="1246 846 1519 981">Способы уменьшения отрицательных последствий</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="922 981 1246 1120">1)риск утечки коммерческой и научно технической информации</td> <td data-bbox="1246 981 1519 1120"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="922 1120 1246 1220">2)риск неплатежа за поставленный по контракту товара</td> <td data-bbox="1246 1120 1519 1220"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="922 1220 1246 1288">3)неудачный выход на рынок нового товара</td> <td data-bbox="1246 1220 1519 1288"></td> </tr> </tbody> </table>	контрагентом условий договора		Виды риска	Способы уменьшения отрицательных последствий	1)риск утечки коммерческой и научно технической информации		2)риск неплатежа за поставленный по контракту товара		3)неудачный выход на рынок нового товара	
контрагентом условий договора												
Виды риска	Способы уменьшения отрицательных последствий											
1)риск утечки коммерческой и научно технической информации												
2)риск неплатежа за поставленный по контракту товара												
3)неудачный выход на рынок нового товара												
Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций (ПКП-2)	1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и КСО в компании с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц	<p><b>Задание 1.</b> Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: Продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке.</p> <p><b>Задание 2.</b> Менеджер компании по производству чая в пакетиках при жалобе потребителей на химический привкус напитка не стал раскрывать экологическую обстановку, в которой производится чай. Какой принцип корпоративного управления он нарушил?</p>										
	2.Определяет возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного	<p><b>Задание 1.</b> Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на</p>										

	управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц	работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Выполнение какого принципа корпоративного управления будет обеспечено, если женщина будет принята на работу?
	3. Организует мониторинг практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц	<b>Задание 2.</b> Компания признает права всех заинтересованных лиц, предусмотренных действующим законодательством, и стремится к сотрудничеству с такими лицами в целях своего развития и обеспечения финансовой устойчивости. Какой принцип корпоративного управления здесь описан?

**8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

**Нормативные акты**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. — М.: Юридическая литература, 2020. - Текст: электронный. - URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая: по состоянию на 1 февраля 2010 г. — М.: Проспект, 2010. - Текст: электронный. - URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Об акционерных обществах: Федеральный закон № 208-ФЗ.—М.: Проспект, 2020. - Текст: электронный. - URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/)

**Основная литература**

4. Веснин В.Р. Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. — Москва: Инфра-М, 2017. - Текст: электронный. - URL:<https://znanium.com/catalog/document?pid=661781>

**Дополнительная литература**

5. Эванс Френк Ч., Бишоп Дэвид М. Оценка компаний при слияниях и поглощениях-М.: Москва: Инфра-М, 2017.-332 с.// <https://znanium.com/read?id=19152>

**9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление»**

1. Обучающие версии программ Project Expert, и Альт-Инвест и Audit Expert.
2. Официальный сайт Министерства финансов РФ - [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
3. Официальный сайт Минэкономразвития России - [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
5. Журнал об инновационной деятельности «Инновации» - [www.mag.innov.ru](http://www.mag.innov.ru)
6. Справочная правовая система «Консультант Плюс» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
7. Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

8. Электронно-библиотечная система BOOK.ru - <http://www.book.ru>
9. Электронно-библиотечная система РУКОНТ - <http://rucont.ru>
10. ЭБС издательства «ИНФРА-М» - <http://znanium.com>
11. Университетская библиотека online - <http://www.biblioclub.ru>
12. Электронная библиотека диссертаций - <http://diss.rsl.ru/>
13. Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru/>

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

Подготовку к семинарским занятиям следует планировать и готовиться систематически, так как темы дисциплины логически взаимосвязаны. Равное внимание следует уделять как учебной литературе, так и научным публикациям. Особое внимание необходимо уделять работе с аналитическими и фактическими данными.

Студентам следует:

Прорабатывать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только учебную литературу, но и нормативные правовые акты и материалы периодической печати и интернет ресурсы;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- в ходе семинара активно участвовать в рабочей группе по выполнению заданного задания, готовить краткие, четкие выступления, участвовать в обсуждении докладов и результатов;
- на занятии доводить каждую поставленную задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Не следует оставлять не решенные вопросы, для выяснения и понимания содержания их решения следует задать преподавателю и коллегам вопросы по материалу, вызвавшему затруднения.

Студентам, пропустившим занятия выполнить задание семинарского занятия и представить результаты в процессе индивидуальной работы с преподавателем. Студенты, не предоставившие такие результаты или не участвующие активно в работе на семинарах, упускают возможность получить баллы за работу в соответствующем семестре.

Формы семинарских занятий, проводимых в интерактивной форме:

### 1. Дискуссия

Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия – стадия оценки – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае неумелого руководства

дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед студентом ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями;
- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.
- не уходить от темы;
- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия).

Третья стадия – стадия консолидации – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

### **Методические указания для обучающихся по обсуждению кейсовой ситуации:**

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп по 6-12 человек;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора – подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронны

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. WindowsMicrosoftoffice
2. АнтивируснаязащитаESETNOD32

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSSStatistics (StatisticalPackagefortheSocialSciences— статистическийпакетдлясоциальныхнаук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ -Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki> -Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

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

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

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

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

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

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