

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

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ М.А. Эскиндаров

22.06.2017 г.

Беляева И.Ю., Харчилава Х.П.

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 -
«Менеджмент», магистерская программа «Корпоративное управление»

*Рекомендовано Ученым советом Финансово-экономического факультета,
протокол № 16 от 20.06.2017 г.*

*Одобрено Советом департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
протокол № 14 от 16.05.2017 г.*

УДК 005.5(073)
ББК 65.291.2я73

Рецензент: Е.Б. Тютюкина, заместитель руководителя департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, д.э.н., профессор

Беляева И.Ю., Харчилава Х.П. Программа государственного экзамена по направлению 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Корпоративное управление».

Программа государственного экзамена содержит требования к результатам освоения ООП ВО по направлению «Менеджмент», содержание разделов программы, учебно-методическое и информационное обеспечение, а также уровень требований и критерии оценки.

Программа предназначена для студентов, завершающих обучение по основной образовательной программе подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Учебное издание

Беляева Ирина Юрьевна
Харчилава Хвича Патаевич

ПРОГРАММА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

компьютерный набор, верстка
Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*
Усл. п.л.2.93 Изд. № – 2017. Тираж - экз.
Заказ № _____

© Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., 2017
© Финансовый университет, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1.Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену...4	
2. Примеры комплексных профессионально-ориентированных заданий.....9	
3.Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену...15	
4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов.....16	

Введение

Программа государственного экзамена по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (степень – магистр) разработана в соответствии с образовательным стандартом высшего образования ФГОБУ «Финансовый университет при правительстве Российской Федерации».

Государственный экзамен входит в состав государственной итоговой аттестации выпускников магистерской программы «Корпоративное управление» и представляет собой испытание на соответствие требованиям ОС ВО Финуниверситета по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Подготовка и успешная сдача государственного экзамена, наряду с защитой выпускной квалификационной работы, завершает процесс освоения магистром основной образовательной программы подготовки магистров менеджмента.

1. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен. Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену.

1.1 Вопросы на основе содержания общепрофессиональных и профессиональных дисциплин направления подготовки

1. Основные этапы развития знания об управлении организацией. Основные школы и направления.
2. Альтернативные модели поведения фирмы: максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация роста, управленческое поведение.
3. Риск и неопределенность. Источники делового риска. Расчет различных параметров риска. Измерение степени риска. Распределение вероятностей.
4. Организация. Выделение сущностных признаков и современные подходы к ее изучению: ключевая идея, базовые понятия, инструменты. Новые типы организаций: виртуальные, многомерные, фрактальные и пр.

5. Стратегический процесс: последовательность и инструменты стратегического менеджера. Корректировка стратегии.
6. Корпоративная культура: технологии управления и формирования.
7. Этапы оргпроектирования: задачи, результаты, инструменты.
8. Сравнительный анализ жизненного цикла организации, проекта, товара, технологии. Основные этапы жизненного цикла по Адизесу: признаки и управленческие риски. Этапы жизненного цикла по Л. Грейнеру
9. Критерии эффективности управления организацией: основные подходы и методологии. Эволюция финансового подхода
10. Оценка эффективности организации: эволюция комплексного подхода. Оценка эффективности организации: BSC-подход и подход Рамперсада (персональные стратегические карты).
11. Управление изменениями. Основные подходы: технологии и средства развития организации.
12. Сопротивление изменениям: методы оценки, нейтрализации, устранения.
13. Управление технологическими и интеллектуальными ресурсами организации: подходы и технологии.
14. Экономика знаний и требования к управлению нематериальными активами.
15. Понятие и принципы построения самообучающихся организаций. Социально-психологические особенности формирования культуры самообучающейся организации.
16. Методы исследования удовлетворенности сотрудников в организации. Инструменты управления включенным поведением разных типов сотрудников организации.

17. Удовлетворенность трудом, климат и организационное поведение. Удовлетворенность работников и удовлетворенность менеджера.

18. Методы качественных исследований в менеджменте: основные понятия, виды и классификация.

19. Качественные методы научных исследований в менеджменте и их применение в ситуации, приближенной к реальности: исследование фокус групп или отзывов потребителей.

20. Количественные методы исследований в менеджменте. Использование теории игр для обоснования стратегических решений.

21. Инновации в организации. Влияние нововведений в организации на поведение сотрудников.

22. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия управленческих решений. Типология инструментов стратегического анализа.

23. Анализ целей, ценностей и стоимости компании. Включение в стратегический анализ принципов создания стоимости.

24. Анализ методов и источников приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

25. Анализ отраслевой структуры: прогнозирование прибыльности отрасли, позиционирования компании и стратегии изменения отраслевой структуры

26. Методы анализа ключевых факторов успеха. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту.

27. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Анализ стратегических групп. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга.

28. Реальные опционы в стратегическом анализе: отраслевой анализ, анализ ресурсов и способностей.

29. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Стратегическая оценка и анализ прогнозных сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями.
30. Конкуренция и типы рынка. Анализ конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям.
31. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами.
32. Современные технологии финансового планирования и прогнозирования (BSC, KPI и др.).
33. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании.
34. Критерии оптимального финансирования: по структуре пассива (финансовый рычаг), по краткосрочной структуре баланса (критерий ликвидности), по долгосрочной структуре баланса (правило «левой и правой руки»), по цене капитала (WACC).
35. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шива и К.Исикава
36. Формирование экономической прибыли и экономической добавленной стоимости. EBITDA: особенности показателя и алгоритм расчета.

Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену

Рекомендуемая литература - основная:

1. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 256 с.- (ЭБС Znanium.com)
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп-Бизнес. 2011.

3. Родионова Н.В, Методы исследований в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012
4. Управленческая экономика. Практика применения : Учебное пособие / А.Н. Чеканский, В.А. Коцоева, С.Е. Варюхин ; Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ.— М. : Дело, 2011 .— 172 с.

Рекомендуемая литература – дополнительная:

1. Абчук В.А. Методы исследований в менеджменте. – СПб.: Росток, 2012
- Баранников А.Ф. Теория организации: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 700 с.
2. Гончарова С.Ж. Управленческие исследования. – М.: Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», 2009.
3. Гринспен А. Эпоха потрясений. Перевод с англ. – М.: СКОЛКОВО, 2008.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ: Учебник: Пер. с англ. - 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 544 с.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение : Учебник.— 4-е изд. / перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2012 .— 487с.
6. Пол Кит, Филипп Янг. Управленческая экономика. Инструментарий руководителя. – СПб.: Питер, 2008.
7. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 282 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Концепция и ситуация для анализа: Пер. с англ./А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд.-12-е изд.-М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2013.-928с.

«Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины» Полнотекстовые базы данных

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru

2. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
3. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
4. <http://grebennikon.ru/> - Электронная библиотека Издательского дома Гребенников
5. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
6. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
7. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.iteam.ru/> ITeam – Портал корпоративного управления
2. <http://www.bplan.ru> BPlan – профессиональный инструмент для бюджетирования
3. <http://www.balancedscorecard.org/> Balanced Scorecard Institute - Сбалансированная система показателей
4. <http://www.cfin.ru/> - корпоративный менеджмент

1.2. Перечень вопросов, выносимых на государственный экзамен по магистерской программе «Корпоративное управление»

1. Корпоративизация российской экономики как завершение индустриальной эпохи. Необходимость создания современных форм хозяйствования
2. История и проблемы корпоративного строительства в России
3. Корпорации: основные принципы функционирования, классификационные признаки, особенности в российской экономике
4. Стратегические цели и преимущества создания интеграционных корпоративных структур (ИКС). Характеристика механизма функционирования ИКС
5. Слияния (поглощения) в системе корпоративного управления
6. Сущность, типы и основные мотивы слияний (поглощений)
7. Мировой опыт слияний (поглощений) и его использование в российской экономике

8. Основные характеристики современных российских слияний (поглощений)
9. Организация, критерии и принципы эффективных слияний (поглощений)
10. Корпоративное управление: сущность и роль в защите прав акционеров, национальные модели
11. Влияние стейкхолдеров на деятельность корпорации
12. Теории корпоративного управления: теория заинтересованных сторон, теория агентских отношений, теория фирмы
13. Роль корпоративного управления в защите прав акционеров
14. Зарубежные модели корпоративного управления: основные характеристики, достоинства и недостатки
15. Анализ состояния организации корпоративного управления в России. Особенности российской модели корпоративного управления
16. Механизм реализации принципов корпоративного управления
17. Инвестиционная привлекательность корпорации и ее обеспечение в системе корпоративного управления
18. Корпоративное управление и стоимость корпорации. Рейтинговые оценки инвестиционной привлекательности компаний
19. Общее собрание акционеров как высший орган управления акционерным обществом, его функции и задачи
20. Роль корпоративного секретаря в системе корпоративного управления
21. Совет директоров: сущность, задачи и функции, зарубежная и российская практика
22. Компетенции совета директоров. Институт независимых директоров
23. Оценка работы совета директоров, как в целом, так и отдельных членов совета директоров
24. Высшее исполнительное руководство в корпорации: понятие, функции и предназначение

25. Российская и зарубежная практика деятельности топ-менеджмента. Организация контроля за деятельностью топ-менеджмента
26. Проблемы взаимоотношений менеджмента и акционеров. Основные направления нарушения прав акционеров
27. Специфика корпоративного управления в компаниях с государственным участием
28. Организационно-правовые формы предприятий с государственным участием в Российской Федерации
29. Доверительное управление как инструмент управления государственной собственностью
30. Роль совета директоров в защите интересов основного инвестора (доминирующего акционера) – государства
31. Роль независимых директоров в управлении компаний с государственным участием
32. Государственные корпорации: роль и место в российской экономике
33. Проблемы совершенствования системы корпоративного управления в компаниях с государственным участием
34. Структура и функции органов корпоративного управления в российских корпорациях
35. Реализация различных механизмов корпоративного управления на практике
36. Роль Кодекса корпоративного управления и внутренних стандартов в управлении компаний
37. Тенденции развития корпоративного управления в российской практике
38. Раскрытие информации и прозрачность: зарубежный и российский опыт
39. Первичное размещение акций – IPO
40. Порядок обязательного и добровольного раскрытия информации

41. Ключевые концепции корпоративной социальной ответственности. Национальные модели КСО

42. Современные подходы к корпоративной социальной ответственности

43. Корпоративная социальная ответственность в глобальном контексте. Корпоративное гражданство. Анализ практики реализации принципов КСО

44. Оценка действий и показателей в контексте устойчивого развития и социальной ответственности корпорации. Нефинансовая отчетность

45. Законодательные и нормативные акты, формирующие социальную ответственность. Нормы и стандарты КСО

46. От этики бизнеса к социальной ответственности бизнеса. Модели корпоративной социальной ответственности

47. Роль государства в популяризации и регулировании социальной ответственности бизнеса

48. Необходимость диалога и партнерства государства, бизнеса и гражданского общества в реализации принципов КСО

49. Инструменты государственного регулирования КСО. Направления государственной политики в области КСО

50. Интеграция КСО в систему корпоративного управления

Перечень рекомендуемой литературы для подготовки к государственному экзамену

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Учебно-методическое и информационное обеспечение

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая (по состоянию на 1 октября 2014г.) — М. : Проспект; Кнорус, 2014.

2. Об акционерных обществах: Федеральный закон № 208-ФЗ. — М: Проспект, 2007.

3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)». — 9-е изд. — М.: Ось-89, 2007.

4. Кодекс корпоративного управления (рекомендован Письмом Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления"), 2014.

Рекомендуемая литература

1. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции [Электронный ресурс] / Ю. Е. Благов; Высшая школа менеджмента СПбГУ.— 2-е изд. — Санкт-Петербург: Вышш. шк. менеджмента, 2011. — Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=49272>.

2. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, Ю.К. Беляев и др.; под общ. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова ; ФГОУ ВПО "Финансовая акад. при Правительстве РФ".— Москва : КноРус, 2008.

3. Проблемы мотивации представителей государства: монография/ И. Ю. Беляева [и др.] ; под ред. И.Ю. Беляевой, М.М. Пуховой. – Москва : Русайнс, 2015.

4. Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сб. науч. ст. Вып. 10 : в 3 ч. Ч. 1-3 / редкол. М.А. Эскиндаров [и др.]; Финуниверситет. – Москва: Финансовый университет, 2015.

5. Теория и практика корпоративного управления: электрон. учеб./ М.А. Эскиндаров, И.Ю. Беляева, Ю.М. Цыгалов, А.Ю., Жданов, М.М. Пухова; под ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. — Москва: КноРус, 2009. — 1 CD-ROM.

6. Харчилава Х.П. Корпоративное управление: теория, методология, практика: монография/ Х.П. Харчилава; под науч. ред. И.Ю. Беляевой. – Москва : ММТК-Строй, 2011.

Перечень ресурсов, информационно-телекоммуникационной системы «интернет»:

1. <http://www.corp-gov.ru> – Корпоративное управление в России

2. www.book.ru – электронная библиотека
3. <http://www.amr.ru> – сайт Ассоциации Менеджеров России
4. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг
5. <http://www.consultant.ru> – электронные правовые ресурсы
6. <http://www.standardandpoors.ru> – сайт Рейтинговой службы «Стандарт энд Пуэрз»

энд Пуэрз»

7. <http://www.raexpert.ru/> - сайт «Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА»

8. www.nand.ru – сайт Ассоциации независимых директоров

9. <http://www.nccg.ru> – сайт Национального совета по корпоративному управлению

10. www.rid.ru- сайт Российского института директоров

11. <http://www.ft.com> – сайт Financial Times

2. Примеры комплексных профессионально-ориентированных заданий.

Задание 1. Выявить на какой стадии жизненного цикла компании по И.Адизесу (см. рис.1) возникает дилемма профессионализма и в чем ее специфика. Кто же должен возглавить работу по трансформации предпринимательского бизнеса в формализованный управленческий процесс? Может ли основатель бизнеса выполняющий функции владения и управления создать формализованные процессы управления?



Рисунок 1. Жизненный цикл компании по И.Адизесу.

Решение – На стадии активная деятельность (Go-Go или давай-давай) данном этапе роста компании неформальные механизмы перестают работать - растет и количество координационных трансакций. Успеть дать все необходимые указания и проконтролировать их исполнение становится невозможно. Необходима формализация управленческих процессов. Перед предпринимателем встает дилемма профессионализма. Рано или поздно приходится принимать кардинальное решение — нанять на пост генерального директора профессионального менеджера. Собственник- менеджер передает одну из своих функций профессиональному менеджеру. Теперь он лишь собственник. Вслед за этим выбором возникает первая проблема корпоративного управления: собственнику нужно научиться контролировать деятельность менеджмента. Лучшая позиция для осуществления контроля — это позиция председателя совета директоров.

Задание 2. Выявить на какой стадии жизненного цикла компании по И.Адизесу (см.рис.1) возникает дилемма собственника и в чем ее специфика?

Решение - На стадии «Юность» компании требуются значительные финансовые ресурсы для поддержания своего роста. Чтобы не потерять долю рынка, компания должна расти с темпом выше рыночного. Основной процесс — трансформация денежного потока в рыночную долю. Успешный рост на этом этапе ведет к дилемме собственника. Первый выбор — финансировать рост с нужным темпом, учитывая ограничения и стратегические опасности заемного капитала. Привлекать для поддержания роста средства в форме собственного капитала путем эмиссии дополнительных долей или акций. Этот выбор снижает власть собственника над бизнесом т.к. появляются другие акционеры. Выбор первого пути потребует трансформации компании в акционерное общество. Возникает вторая существенная проблема корпоративного управления — нужно выстраивать механизмы взаимодействия с другими акционерами, становиться инвестиционно привлекательным. Скорее всего,

собственник будет стремиться оставить у себя контрольный пакет акций, чтобы сохранить власть над бизнесом. Второй выбор — оставаться единовластным собственником, пожертвовав нужным темпом роста. Снижение темпа роста будет вести к снижению доли компании на рынке.

Задание 3. Выявить на какой стадии жизненного цикла компании по И.Адизесу (см. рис.1) возникает дилемма инвестора и в чем ее специфика?

Решение. На данном этапе развития бизнеса собственник уже обладает значительным капиталом. Как инвестор он должен задать себе ряд вопросов: Правильно ли инвестировать весь свой капитал в один финансовый инструмент — акции собственной компании? Не являются ли риски его «инвестиционного портфеля» неоправданно высокими? Может быть, целесообразно продать часть акций компании и вложить этот капитал в другие финансовые инструменты? Отказ от контроля над собственной компанией и переход в ее «рядовые» акционеры. Именно в этот момент собственник будет по настоящему заинтересован в создании работоспособной системы корпоративного управления, способной контролировать действия менеджмента и содействовать росту стоимости компании. Есть ли достаточно серьезная причина, которая способна заставить собственника выйти из игры к моменту завершения стадии расцвета? В рамках логики жизненного цикла компании такая причина действительно есть. Расцвет — это последняя стадия, на которой с высокой эффективностью создается инвестиционная стоимость. Далее следует стабильность, которая характеризуется более низкими рисками, но и более низкой доходностью. Все дальнейшие стадии связаны со спадом и, как следствие, разрушением факторов инвестиционной стоимости. Риски потери капитала на этих стадиях гораздо разумнее разделить с бóльшим числом портфельных инвесторов.

Задание 4. После встречи с представителями иностранных инвесторов акционеры компании «Рассвет-строй» задумались о качестве корпоративного и стратегического управления в компании. В качестве одного из первых шагов к созданию эффективной системы корпоративного и стратегического управления

решено распределить обязанности и ответственность всех ключевых участников процесса. Кто должен участвовать в процессе стратегического управления на каждом из этапов процесса?. Кто должен вносить наибольший вклад на каждом из этапов? Проранжируйте участников стратегического процесса по значимости вклада. Какие профессиональные навыки, специальные знания должны присутствовать в группе, занимающейся вопросами стратегического управления? (см.таблицу 1.)

Решение

Таблица 1. Стратегически ориентированное корпоративное управление

№	Этап стратегического процесса	Участники
1	Определение видения, миссии, стратегической цели компании	Собственники Члены совета директоров Топ-менеджеры
2	Стратегический анализ	Топ-менеджеры Менеджеры среднего звена Сотрудники
3	Постановка стратегических целей	Собственники Члены совета директоров Топ-менеджеры
4	Разработка вариантов (сценарий) стратегического развития компании	Топ-менеджеры Менеджеры среднего звена
5	Оценка и выбор стратегии	Собственники Члены совета директоров
6.	Подготовка стратегического плана	Топ-менеджеры Менеджеры среднего звена
7.	Реализация стратегии	Топ-менеджеры Менеджеры среднего звена Сотрудники
8	Контроль исполнения стратегии и оценка результатов	Совет директоров

Задание 5. Определить роль комитетов совета директоров в деятельности российских компании? Какие задачи решает тот или иной комитет? Когда возможно создание комитетов? 2. Из чего устанавливается количество комитетов? 3. Какие виды комитетов наиболее предпочтительны для общества?

Ситуация - В 2014 году руководство компании «Рассвет-строй» вступило в переговоры с представителями Европейского банка реконструкции и развития о привлечении долгосрочного кредита на расширение производства. Одним из

важных условий сотрудничества представители банка назвали повышение эффективности работы совета директоров. В связи с этим компания «Рассвет-строй» было принято решение создать комитеты совета директоров. Какие действия в данной ситуации должен принять совет директоров для создания комитетов? Сколько и какие комитеты целесообразно создать, исходя из рекомендаций Кодекса корпоративного управления? 3. Сколько человек должно входить в каждый из комитетов?

Решение. Комитеты не являются органами управления общества и не могут выполнять функции совета директоров. Требования Закона Сарбейнса-Оксли (2002г.). Стандарты листинга фондовых бирж, Рекомендации Кодекса Корпоративного управления. Основные комитеты совета директоров согласно рекомендациям регламентирующих организаций: комитет по аудиту; комитет по стратегии и управлению рисками; комитет по кадрам и вознаграждениям. Комитет должны состоять из членов совета директоров компании. Количественный состав - не менее трех человек. В процессе работы комитеты могут привлекать внешних экспертов и консультантов. Прежде, чем создавать комитеты, СД, компания должны провести определенную подготовительную работу: понять роль и предназначение деятельности комитетов; разработать и обсудить проект положения о комитетах; ввести в состав СД необходимое количество независимых или внешних директоров; предусмотреть порядок технического обеспечения (финансирования) деятельности комитетов;

Задание 6- Российская энергетическая компания, являясь публичным акционерным обществом, ежегодно в рамках реализации эталонных практик корпоративного управления выносит на рассмотрение годового общего собрания акционеров вопрос об одобрении сделки в совершении которой имеется заинтересованность, предметом которой является страхование ответственности членов совета директоров, единоличного исполнительного органа общества. Заинтересованными в совершении сделки признаются члены совета директоров, а также акционер их выдвинувший (основной акционер, владеющий 81 % акций). Таким образом принятие решения осуществляется

миноритарными акционерами, не заинтересованными в совершении указанной сделки. Следует отметить, что миноритарный пакет характеризуется высокой распыленностью. Помимо основного акционера иные акционеры, владеющие более 5 % акций отсутствуют. В числе миноритарных акционеров также присутствуют физические лица - более 450 тыс.чел. Кроме того в числе миноритарных акционеров присутствует большое число иностранных инвестиционных банков. Таким образом вероятность принятия решения общим собранием акционеров находится в высокой зоне риска. Какие меры необходимо предпринять для возможного обеспечения принятия решения общим собранием акционеров? Каковы основные действия в случае непринятия годовым общим собранием акционеров решения об одобрении сделки?

Решение – Вариант первый - Анализ наиболее устойчивых (неспекулятивных) пакетов акций, а также выявление крупнейших миноритарных акционеров. Проведение переговорных работ для возможной гарантии участия акционеров и обеспечения кворума для принятия решения по вопросу, а так принятия необходимого решения. При наличии дружественных миноритарных акционеров можно рассмотреть возможность консолидации миноритарного пакета путем заключения акционерного соглашения. Наиболее гарантированный «расходный» способ – это консолидация квазиказначеского пакета акций. (минусы данного подхода – противоречие принципам национального кодекса корпоративного управления, а также в случае установления законодательных ограничений по голосованию квазиказначейского пакета увеличение риска непринятия решения акционерами).

Вариант второй - Созыв и проведение внеочередного собрания акционеров (предпочтительно в заочной форме) с проведением предварительных переговорных работ.

Задание 7 – Российская строительная компания осуществляет деятельность в области строительства. Одновременно компания является

материнской компанией ряда акционерных обществ, осуществляющих строительные виды деятельности в различных регионах России. В силу специфики деятельности группы компаний в структуре внутригрупповых сделок 80 % составляют сделки, заключаемые между компанией и его ДЗО и требующие одобрения советом директоров компании. Среднегодовое число сделок, в совершении которых имеется заинтересованность составляет более 500 в год, следовательно Совет директоров компании ежегодно рассматривает все указанные сделки на заседании (без учета иных вопросов, рассматриваемых советом директоров). Согласно федеральному закону об акционерных обществах указанные сделки заключаются после одобрения советом директоров Общества. Однако, учитывая характер деятельности компаний группы, а также частоту проводимых заседаний соблюдение указанного законодательного требования не удастся. Виды работ, оказываемых по договорам однородны (договоры строительного подряда или эксплуатации). Предложите способы оптимизации числа рассматриваемых советом директоров сделок и обеспечения соблюдения законодательных требований по предварительному одобрению сделок с заинтересованностью советом директоров (до их заключения).

Решение:

Заключение рамочных соглашений с ДЗО с определением годовых лимитов. В случае если лимит по рамочному договору превысит порог балансовой стоимости активов согласно ФЗ об АО, обеспечить одобрение рамочного договора как сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, и крупной сделки (СД или ОСА в зависимости от стоимости сделки).

3. Рекомендации обучающимся по подготовке к государственному экзамену

Подготовку к сдаче государственного экзамена необходимо начать с ознакомления с перечнем вопросов, выносимых на государственный экзамен. Пользуйтесь при подготовке ответов рекомендованной обязательной и

дополнительной литературой, а также лекционными конспектами, которые вы составляли.

Во время подготовки к экзамену рекомендуется помимо лекционного материала, учебников, рекомендованной литературы просмотреть также выполненные в процессе обучения задания для индивидуальной и самостоятельной работы, задачи, лабораторные и курсовые работы.

При подготовке целесообразно делать выписки и записи на отдельных листах бумаги с пометкой номера вопроса или темы.

При необходимости в процессе подготовки ответа на вопросы необходимо отмечать изменения, которые произошли в законодательстве, увязывать теоретические проблемы с практикой сегодняшнего дня и опытом, полученным в период прохождения практики.

В случае возникновения трудностей при подготовке к государственному экзамену обращайтесь к преподавателю за соответствующими разъяснениями. Обязательным является посещение консультаций и обзорных лекций, которые проводятся перед государственным экзаменом.

4. Критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов

Критерии оценки вопросов, выносимых на государственный экзамен, разработаны с учетом требований Государственного образовательного стандарта, должны быть доведены до выпускников. Знания выпускников оцениваются по пятибалльной системе: ответы на вопросы, выносимые на государственный экзамен, оцениваются по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется, если студент-магистрант глубоко усвоил программный материал и может применять его в профессиональной деятельности менеджера; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно излагает программный материал, затрагивая при этом дискуссионные вопросы; не испытывает затруднений с ответом при видоизменении задания; речь хорошая, владение профессиональной терминологией свободное; умеет решать профессиональные практические

задачи, при решении практического задания демонстрирует способность правильно интерпретировать проблемы корпоративного управления, квалифицированно применять нормативные правовые акты, правильно обосновывает принятые решения практико-ориентированного задания, используя при этом разнообразный управленческий инструментарий.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент-магистрант знает программный материал и может применять его в профессиональной деятельности менеджера; профессиональной терминологией владеет на достаточном уровне; грамотно, логично и по существу излагает программный материал, не допускает существенных ошибок и неточностей в ответе на вопросы, но в ответе не уделяет должного внимания проблемным моментам; умеет решать профессиональные практические задачи, при решении практического задания верно оценивает проблемы корпоративного управления, без существенных ошибок их применяет при квалификации конкретных фактов, в основном правильно обосновывает принятые решения, но не показывает глубоких знаний практики корпоративного управления и социальной ответственности бизнеса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент-магистрант усвоил основной программный материал, ориентируется в проблемах корпоративного управления, но не демонстрирует достаточных знаний; допускает неточности, нарушает последовательность в изложении программного материала, материал в ответе не систематизирован; ставит профессиональные задачи с ошибками; в основном обосновывает ход решения практико-ориентированного задания.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент допускает существенные ошибки при изложении материала; если он не ориентируется в системе корпоративного управления, не может правильно толковать теоретические подходы и использовать их при выполнении практического задания; основное содержание материала не раскрыто; отсутствуют

необходимые теоретические знания и умения их применить для решения практико-ориентированного задания.