

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Тема 1. Введение в курс «Теория и практика корпоративного управления»

Цель практического занятия

Сформировать у магистрантов способность применять теоретические знания о сущности корпоративного управления, признаках корпорации и субъектах корпоративных отношений для анализа реальных бизнес-ситуаций, идентификации корпоративных проблем и выработки обоснованных управленческих решений с учётом компетенции УК-5.2.

Задачи практического занятия

1. Научить идентифицировать признаки корпорации в описании конкретной организации.
2. Сформировать навык анализа субъектного состава корпоративных отношений и выявления конфликта интересов.
3. Развить умение применять принципы корпоративного управления для оценки практических ситуаций.
4. Отработать способность учитывать культурное разнообразие при анализе корпоративных проблем (УК-5.2).

Практические задания

Кейс 1. «Признаки корпорации: анализ организационной формы»

Компания «ТехноИнвест» была основана пять лет назад тремя учредителями. В настоящее время в компании работают 450 человек. Уставный капитал разделён на 10 000 акций, которые распределены следующим образом: 40% – у основателей, 35% – у топ-менеджеров, 25% – у миноритарных акционеров (включая бывших сотрудников и сторонних инвесторов). Акции компании не торгуются на бирже, но могут переходить от одного владельца к другому путём сделок купли-продажи.

В компании действуют: Общее собрание акционеров (проводится раз в год), Совет директоров из 7 человек (включая 2 независимых директоров),

Правление из 5 человек (генеральный директор и руководители ключевых направлений), Ревизионная комиссия. Генеральный директор нанимается по контракту, он не является акционером.

Компания ежегодно публикует отчётность по РСБУ, но не раскрывает данные в открытых источниках. Внутренние регламенты включают Положение о корпоративном управлении, Кодекс этики, Положение об оплате и нормировании труда.

Вопросы

1. Какие признаки корпорации (правовые, экономические, организационные, социальные) присутствуют в деятельности компании «ТехноИнвест»?

2. К какому виду корпораций – публичных или частных – относится данная компания? Аргументируйте ответ.

3. Какие органы корпорации сформированы в компании? Соответствуют ли их состав требованиям российского законодательства?

Задание

Заполните таблицу «Анализ признаков корпорации в компании «ТехноИнвест»:

Признак	Наличие (+/-)	Подтверждение из условия
Правовой признак		
Экономический признак		
Организационный признак		
Социальный признак		

Сформулируйте заключение: можно ли считать «ТехноИнвест» корпорацией и почему.

Кейс 2. «Конфликт интересов субъектов корпоративных отношений»

В акционерном обществе «Северная нефть» (публичная компания, акции торгуются на бирже) сложилась следующая ситуация.

Генеральный директор Иванов (не акционер) предложил Совету директоров продать дочернее предприятие «Севернефтесервис» компании-покупателю, которая принадлежит его брату. Цена продажи на 15% ниже рыночной оценки, проведённой независимым оценщиком. Иванов аргументирует это «стратегической необходимостью сфокусироваться на основном бизнесе».

Крупный акционер (владеет 25% акций) Петров поддерживает сделку, так как его другая компания получит выгодный контракт от покупателя. Миноритарные акционеры (в сумме 35% акций) возражают против сделки, считая её невыгодной. Работники дочернего предприятия (500 человек) не были уведомлены о планируемой продаже.

Совет директоров состоит из 9 человек: 5 представителей крупных акционеров, 2 независимых директора, 2 представителей менеджмента.

Вопросы

1. Какие субъекты корпоративных отношений (внутренние и внешние) задействованы в данной ситуации? Назовите каждого субъекта и его роль.

2. Какие интересы каждого субъекта затрагиваются? Заполните таблицу.

3. Какие принципы корпоративного управления (подотчётность, прозрачность, справедливость, ответственность, управление рисками) нарушены или находятся под угрозой нарушения?

Задание

Заполните таблицу анализа стейкхолдеров:

Субъект	Роль	Затронутый интерес	Принцип КУ на грани нарушения
Генеральный			

Субъект	Роль	Затронутый интерес	Принцип КУ на грани нарушения
директор Иванов			
Крупный акционер Петров			
Миноритарные акционеры			
Работники дочернего предприятия			
Независимые директора			

Ответьте на дополнительный вопрос: как должен поступить Совет директоров в соответствии с надлежащей практикой корпоративного управления?

Кейс 3. «Внедрение корпоративных норм в мультикультурной компании»

Международная корпорация «East-West Logistics» имеет офисы в России (Москва), Германии (Гамбург) и Казахстане (Алматы). Головной офис в Германии разрабатывает единые корпоративные регламенты для всех подразделений, включая:

1. Положение о нормировании труда (единые нормативы времени на операции).
2. Кодекс корпоративной этики (с требованиями отчитываться о «конфликте интересов» в письменной форме).

3. Систему KPI (индивидуальные показатели эффективности с еженедельной отчётностью).

При внедрении регламентов возникли сложности:

- В казахстанском офисе сотрудники (в большинстве – представители коллективистской, высококонтекстной культуры с большой дистанцией власти) игнорируют письменные процедуры отчётности и не сообщают о «конфликте интересов», считая это «доносительством».
- В российском офисе (смешанная культура) часть сотрудников принимает регламенты, часть – саботирует.
- В германском офисе (индивидуалистская, низкоконтекстная культура) регламенты выполняются, но сотрудники жалуются на «излишнюю бюрократию».

Вопросы

1. Какие культурные различия (по параметрам Хофстеде и Холла) объясняют разную реакцию офисов на единые корпоративные регламенты?
2. Какие «общие» для всех культур ценности можно выделить, чтобы создать основу для социального взаимодействия (УК-5.2)?
3. Какие «особенные» культурные характеристики должны быть учтены при адаптации регламентов?

Задание

Разработайте рекомендации для головного офиса по адаптации корпоративных регламентов с учётом культурного разнообразия (на основе УК-5.2):

1. Предложите 2-3 изменения в процедуру отчётности для казахстанского офиса (учёт высокого контекста и коллективизма).
2. Предложите 2-3 изменения в систему KPI для российского офиса (учёт смешанной культуры).
3. Сформулируйте принцип «зон гибкости» корпоративных норм для данной компании.

Деловая игра «Заседание Совета директоров»

Цель игры: Отработка навыков анализа корпоративной ситуации, учёта интересов различных стейкхолдеров и принятия коллегиального решения.

Ситуация:

АО «ТехноСтрой» (крупный девелопер) рассматривает вопрос о строительстве жилого комплекса на территории, где расположен старый заводской квартал. Проект предполагает снос зданий, в которых находятся: цех (200 рабочих мест), социальный центр (спортзал, библиотека) и два многоквартирных дома (жители не являются работниками АО).

Интересы сторон:

- Крупные акционеры – хотят получить прибыль от проекта.
- Миноритарные акционеры – опасаются репутационных рисков.
- Менеджмент – озабочен сроками и бюджетом.
- Работники завода – боятся сокращения и потери рабочих мест.
- Жители квартала – не хотят переезжать.
- Муниципальные власти – заинтересованы в налогах и рабочих местах.

Роли (7 человек):

1. Председатель Совета директоров (модератор)
2. Представитель крупных акционеров
3. Представитель миноритарных акционеров
4. Генеральный директор
5. Представитель работников (приглашённый)
6. Представитель муниципальных властей
7. Независимый директор (функция – обеспечение баланса интересов)

Задание для участников:

Каждый участник представляет свою позицию (3-4 минуты), затем проходит обсуждение. Задача Совета директоров – выработать решение, которое: (а) учитывает интересы всех стейкхолдеров, (б) соответствует принципам корпоративного управления, (в) является реалистичным и выполнимым.

Вопросы для обсуждения после игры (со всей группой):

- Чьи интересы были учтены в итоговом решении?
- Какие принципы корпоративного управления были соблюдены/нарушены?
- Какую роль сыграл независимый директор?