

Практическое занятие 13

Тема «Органы управления корпорацией»

Цель

Сформировать у магистрантов практические навыки анализа эффективности организационной структуры управления корпорацией, оценки компетенции и взаимодействия органов управления, а также разработки предложений по совершенствованию системы управления в контексте профессиональной деятельности по регламентации и нормированию труда.

Задачи

1. Проанализировать иерархию и компетенцию органов управления корпорацией на примере конкретной компании.
2. Оценить эффективность структуры Совета директоров и его комитетов.
3. Разработать рекомендации по оптимизации системы органов управления.
4. Определить взаимосвязь между органами управления и системой регламентации труда.

Структура занятия

Этап	Содержание
Вступительная часть	Актуализация знаний, постановка проблемного вопроса
Задание 1. Разбор теоретических вопросов	Обсуждение ключевых аспектов темы
Задание 2. Кейс-задание «Реформа управления»	Командная работа над кейсом
Задание 3. Практическая ситуация «Корпоративный конфликт»	Ролевая игра / анализ ситуации
Заключительная часть	Презентация решений, подведение итогов

Задание 1.

Обсуждение теоретических вопросов

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключается различие между функциями Совета директоров и исполнительных органов?
2. Почему важно разделение функций Председателя Совета директоров и Генерального директора?
3. Каковы преимущества кумулятивного голосования при избрании Совета директоров?
4. В чем состоит фидуциарная ответственность членов Совета директоров?
5. Как комитеты Совета директоров повышают качество управления?

Задание 2.

Кейс-задание «РЕФОРМА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ»

Ситуация

Компания: ПАО «ТехноПром» – крупное машиностроительное предприятие с численностью персонала 5 000 человек. Компания создана в 1995 году в процессе приватизации. 45% акций принадлежит государству, 30% – топ-менеджменту, 25% – миноритарным акционерам (включая работников предприятия).

Проблемная ситуация:

В последние годы компания столкнулась с рядом проблем:

1. Снижение производительности труда на 15% за последние 3 года.
2. Высокая текучесть кадров (25% в год).
3. Низкая инвестиционная привлекательность – акции компании недооценены.
4. Конфликты между Советом директоров и исполнительными органами.
5. Непрозрачная система оплаты и мотивации персонала.

Существующая структура управления:

- **Совет директоров** – 9 человек (5 представителей государства, 3 топ-менеджера, 1 независимый директор).
- **Председатель Совета директоров** – назначается государством.
- **Генеральный директор** – назначается Советом директоров, совмещает функции Председателя Правления.

- **Комитеты Совета директоров** – отсутствуют.
- **Корпоративный секретарь** – должность не введена.
- **Правление** – коллегиальный исполнительный орган – формально существует, собирается раз в квартал.

- **Ревизионная комиссия** – избирается общим собранием, но работает неэффективно.

Задание для групп (работа в 3-4 мини-группах):

Часть 1. Диагностика

Проанализируйте существующую структуру управления компанией и выявите проблемы по следующим направлениям:

Направление анализа	Выявленные проблемы
Структура Совета директоров	
Взаимодействие с менеджментом	
Система комитетов	
Роль корпоративного секретаря	
Влияние на регламентацию труда	

Часть 2. Разработка рекомендаций

Разработайте конкретные предложения по реформированию системы управления:

1. Совет директоров:

- Предложите оптимальный состав Совета директоров (количество, соотношение независимых и государственных представителей).
- Разработайте критерии отбора независимых директоров.
- Предложите механизмы усиления контроля за менеджментом.

2. Комитеты Совета директоров:

- Какие комитеты необходимо создать в первую очередь?
- Опишите их состав и основные функции.
- Как комитеты будут взаимодействовать с исполнительными органами?

3. Корпоративный секретарь:

- Разработайте положение о корпоративном секретаре.
- Какие функции должны быть закреплены за ним?

- Каковы требования к кандидату на эту должность?

4. Регламентация труда и управление персоналом:

- Как реформированная структура управления повлияет на:
 - систему оплаты труда?
 - систему нормирования труда?
 - мотивацию персонала?
 - кадровую политику?

Часть 3. Оценка рисков и эффектов

Риски внедрения реформ	Способы минимизации	Ожидаемые результаты

Часть 4. Презентация (5 минут на группу)

Презентация ключевых рекомендаций.

Задание 3.

Практическая ситуация «КОРПОРАТИВНЫЙ КОНФЛИКТ»

Ситуация для ролевой игры

В ПАО «ТехноПром» возник конфликт между Генеральным директором и Советом директоров.

Позиция Генерального директора:

- Требуется утверждения крупной инвестиционной программы (2 млрд руб.) без детального обсуждения.
- Отказывается предоставлять Совету директоров подробные отчеты о деятельности, ссылаясь на коммерческую тайну.
- Назначил на ключевые должности своих людей без согласования с Советом директоров.
- Игнорирует решения Совета директоров по вопросам кадровой политики.

Позиция Совета директоров:

- Требуется детального обоснования инвестиционной программы.
- Указывает на нарушение регламентов и процедур.

- Иницирует проверку финансово-хозяйственной деятельности.
- Ставит вопрос о досрочном прекращении полномочий Генерального директора.

Роли для разыгрывания:

Роль	Участник	Задача
Председатель Совета директоров	1 студент	Провести заседание, обеспечить соблюдение процедур
Генеральный директор	1 студент	Отстаивать свою позицию, аргументировать решения
Член Совета директоров (государство)	1 студент	Защищать государственные интересы
Независимый директор	1 студент	Выступать с объективной позиции, предлагать компромисс
Член Совета директоров (от работников)	1 студент	Защищать интересы трудового коллектива
Финансовый директор	1 студент	Представлять финансовые обоснования
Корпоративный секретарь	1 студент	Обеспечивать процедурные вопросы, вести протокол

Задание:

1. Проведите заседание Совета директоров (15 минут).
2. В ходе заседания каждый участник должен высказать свою позицию.
3. Примите решение по спорным вопросам (путем голосования или консенсуса).
4. Подготовьте протокол заседания (5 минут).

Вопросы для обсуждения после игры:

1. Какие процедурные нарушения были допущены в ходе заседания?
2. Насколько эффективно взаимодействовали органы управления?
3. Как можно было предотвратить конфликт?
4. Какие изменения в регламентах и внутренних документах необходимо внести?
5. Как данный конфликт влияет на систему нормирования и оплаты труда работников?

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Рефлексия (письменно):

1. Что нового вы узнали о структуре органов управления корпорацией?
2. Какие навыки, полученные на занятии, вы сможете применить в профессиональной деятельности по регламентации и нормированию труда?
3. Какие изменения в системе управления вы считаете наиболее важными для повышения эффективности российских компаний?

Домашнее задание:

Подготовить аналитическую записку (2-3 страницы) на тему:

«Влияние структуры органов управления на систему регламентации и нормирования труда в компании»

В записке необходимо:

1. Выбрать конкретную компанию (по желанию).
2. Проанализировать ее структуру управления.
3. Оценить влияние органов управления на трудовые процессы.
4. Предложить рекомендации по оптимизации.