

## **Практическое занятие 3**

### **Тема: «Сравнительный анализ и интеграция теорий корпоративного управления»**

#### **Цель**

Сформировать у магистрантов способность проводить сравнительный анализ различных теоретических подходов к корпоративному управлению (агентской теории, теории стейкхолдеров, теории ресурсной зависимости, теории стюардства), выявлять их сильные и слабые стороны, а также обосновывать необходимость интегративного (многотеоретического) подхода при решении практических управленческих задач.

#### **Задачи**

1. Научить идентифицировать ключевые характеристики каждой теории корпоративного управления.
2. Сформировать навык сопоставления теорий по таким параметрам, как модель человека, роль совета директоров, рекомендуемые механизмы управления.
3. Развить умение выявлять ограничения каждой теории и определять условия, в которых та или иная теория наиболее применима.
4. Отработать способность применять интегративный подход, комбинируя элементы различных теорий для решения комплексных управленческих проблем.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Кейс 1. «Три взгляда на одну проблему: что делать с генеральным директором?»**

В публичной компании «ТехноСервис» (машиностроение, 5 000 сотрудников) генеральный директор Соколов находится в должности 10 лет. За последние три года компания демонстрирует стабильное снижение рентабельности (с 12% до 7%) при росте выручки. Соколов объясняет это

«объективными рыночными условиями» и «необходимостью инвестировать в развитие». Однако независимые эксперты указывают на следующие факты:

- Компания приобрела три убыточных актива, которые контролируются родственниками Соколова.
- Расходы на корпоративные мероприятия и личный транспорт руководства выросли на 200%.
- Система оплаты топ-менеджмента привязана к выручке (которая растёт), а не к прибыли (которая падает).

Совет директоров разделился на три лагеря:

| Лагерь   | Позиция                                                              | Аргументация                                                       |
|----------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Лагерь А | Уволить Соколова, ужесточить контроль, ввести независимых директоров | «Он действует в своих интересах, а не в интересах акционеров»      |
| Лагерь Б | Оставить Соколова, дать ему больше свободы и опционов на акции       | «Его надо мотивировать на долгосрочный успех, а не контролировать» |
| Лагерь В | Провести переговоры с участием работников, кредиторов, поставщиков   | «Надо учитывать интересы всех сторон, не только акционеров»        |

### **Вопросы**

1. Какая теоретическая основа лежит в основе позиции каждого из трёх лагерей? (Агентская теория, теория стюардства, теория стейкхолдеров)
2. Какие сильные и слабые стороны есть у каждой из этих позиций применительно к данной ситуации?
3. Какая из позиций, на ваш взгляд, наиболее адекватна? Почему?

### **Задание**

Заполните таблицу «Сравнительный анализ позиций»:

| Критерий сравнения                                   | Лагерь А<br>(агентский<br>подход) | Лагерь Б<br>(стюардский<br>подход) | Лагерь В<br>(стейкхолдерский<br>подход) |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| Модель человека (как понимается поведение менеджера) |                                   |                                    |                                         |
| Рекомендуемые механизмы                              |                                   |                                    |                                         |

| Критерий сравнения                        | Лагерь А<br>(агентский<br>подход) | Лагерь Б<br>(стюардский<br>подход) | Лагерь В<br>(стейкхолдерский<br>подход) |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| управления                                |                                   |                                    |                                         |
| Сильные стороны подхода в данной ситуации |                                   |                                    |                                         |
| Слабые стороны подхода в данной ситуации  |                                   |                                    |                                         |

Сформулируйте **интегративное решение** (3–5 пунктов), которое:

- Учитывает необходимость контроля (вклад агентской теории)
- Сохраняет мотивацию менеджмента на долгосрочное развитие (вклад теории стюардства)
- Принимает во внимание интересы работников и других стейкхолдеров (вклад теории стейкхолдеров)

## Кейс 2. «Конструирование совета директоров: интеграция ресурсной и стюардской теорий»

Вы приглашены в качестве консультанта в компанию «Инновационные решения»—быстрорастущий стартап в сфере ИТ, который привлекает второй раунд инвестиций. Основатели компании (два друга, владеют 60% акций) до сих пор управляли компанией единолично. Инвестор (венчурный фонд, получает 40% акций) требует сформировать Совет директоров из 5 человек.

Основатели хотят, чтобы в Совете были «свои люди» (они сами плюс один независимый эксперт), а инвестор настаивает на включении двух независимых директоров с опытом в корпоративных финансах и двух представителей фонда.

Исследования показывают, что для быстрорастущих компаний важно найти баланс между:

- **Контролем** (агентская теория)—защита интересов инвесторов
- **Ресурсами** (теория ресурсной зависимости)—доступ к связям, знаниям, капиталу через членов совета

- **Доверием** (теория стюардства)—сохранение мотивации и предпринимательской энергии основателей

### **Вопросы**

1. Какие «ресурсы» (информация, доступ к капиталу, легитимность, связи) могут предоставить члены Совета директоров разных типов (основатели, представители инвестора, независимые директора)?

2. Как совместить потребность в контроле (агентская теория) с потребностью в доверии и автономии (теория стюардства)?

3. Какие исследования показывают, что интеграция ресурсной и стюардской теорий даёт более полное понимание ролей совета директоров?

### **Задание**

Предложите **оптимальную структуру Совета директоров** из 5 человек для компании «Инновационные решения». Для каждой позиции укажите:

- Тип члена совета (основатель / представитель инвестора / независимый директор)
- Какую «ресурсную» функцию он выполняет (доступ к информации, капиталу, связям, легитимности)
- Какой «контрольный» механизм он обеспечивает

Дополнительно: сформулируйте **три принципа** работы Совета директоров, которые позволят сохранить баланс между контролем и доверием.

## **Кейс 3. «Культурный контекст выбора теоретической модели: Россия, Германия, Япония»**

### **Условие**

Международная корпорация «ГлобалИнвест» имеет три крупных производственных подразделения: в Германии, Японии и России. Головной офис (США) настаивает на внедрении единой модели корпоративного управления, основанной на агентской теории: независимый совет директоров, жёсткий мониторинг менеджмента, привязка вознаграждения к краткосрочным финансовым показателям.

Однако консультанты предупреждают, что культурные особенности могут сделать эту модель неэффективной в некоторых странах.

| Страна          | Культурные характеристики (по Хофстеде)                                                              | Преобладающая модель КУ (по данным исследований)                                     |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Германия</b> | Индивидуализм, низкая дистанция власти, монокронность, низкий контекст                               | Агентская модель + двухуровневый совет директоров (наблюдательный совет и правление) |
| <b>Япония</b>   | Коллективизм, высокая дистанция власти, полихронность, высокий контекст                              | Стейкхолдерская модель, доминирование банковского контроля, кэйрэцу                  |
| <b>Россия</b>   | Высокая дистанция власти, коллективизм (на уровне групп), высокий контекст, высокая неопределённость | Смешанная модель: формально-агентская, реально-с доминированием инсайдеров           |

Исследования российских компаний показывают, что приватизация через менеджерско-работнические buy-outs создала специфическую структуру корпоративного управления, где ключевыми стейкхолдерами являются менеджеры и работники, а внешние инвесторы находятся в более слабой позиции.

### **Вопросы**

1. Почему агентская модель, эффективная в Германии, может не сработать в Японии? Какие культурные параметры это объясняют?
2. Какие особенности российского корпоративного управления делают невозможным прямое копирование западных моделей?
3. Какую теоретическую модель (или комбинацию моделей) вы предложили бы для каждого из трёх подразделений?

### **Задание**

Заполните таблицу «Адаптация моделей корпоративного управления к культурному контексту»:

| Элемент корпоративного управления | Германия (агентская модель) | Япония (стейкхолдерская модель) | Россия (предлагаемая комбинация) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Структура совета директоров       |                             |                                 |                                  |

| Элемент<br>корпоративного<br>управления | Германия<br>(агентская<br>модель) | Япония<br>(стейкхолдерская<br>модель) | Россия<br>(предлагаемая<br>комбинация) |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| Мониторинг<br>менеджмента               |                                   |                                       |                                        |
| Система вознаграждения                  |                                   |                                       |                                        |
| Роль работников в<br>управлении         |                                   |                                       |                                        |
| Роль банков/кредиторов                  |                                   |                                       |                                        |

Сформулируйте **рекомендации** для **головного офиса** (3–5 пунктов) по дифференцированному подходу к корпоративному управлению с учётом культурных особенностей каждой страны.

### **Деловая игра «Совет директоров: поиск интегративного решения»**

**Цель:** Отработка навыков применения интегративного подхода к принятию решений в совете директоров.

#### ***Ситуация***

АО «Северсталь-Транс» (крупная транспортная компания) сталкивается со следующими проблемами:

1. Падение эффективности: расходы растут, производительность труда снижается на 5% в год.
2. Конфликт между акционерами (требуют сокращения издержек, включая персонал) и профсоюзом (требует повышения зарплат и сохранения рабочих мест).
3. Генеральный директор (назначен 8 лет назад) сопротивляется изменениям, ссылаясь на «уникальность компании».
4. Крупный клиент–государственная корпорация–требует от компании внедрения ESG-стандартов.

#### ***Роли (7–8 человек):***

1. **Председатель Совета директоров** (модератор)–задача: обеспечить баланс интересов и поиск интегративного решения.

**2. Представитель крупных акционеров** (агентская логика):

«Максимизация прибыли и контроль издержек—главное».

**3. Представитель миноритарных акционеров** (стейкхолдерская

логика): «Увольнение рабочих ударит по репутации и стоимости акций».

**4. Независимый директор №1** (логика ресурсной зависимости): «Нам

нужны связи с государством и доступ к новым контрактам».

**5. Независимый директор №2** (логика стюардства): «Генеральному

директору нужно доверие и долгосрочная мотивация, а не жёсткий контроль».

**6. Генеральный директор** (защищает свою позицию).

**7. Представитель профсоюза** (приглашённый, без права голоса, но с

правом выступить).

**8. Представитель ESG-комитета** (приглашённый).

**Задание:**

Каждый участник представляет свою позицию (3 минуты). Задача Совета директоров—выработать **единое решение** (5–7 пунктов), которое:

1. Учитывает интересы всех ключевых стейкхолдеров (теория

стейкхолдеров)

2. Обеспечивает контроль за менеджментом (агентская теория)

3. Сохраняет мотивацию генерального директора (теория стюардства)

4. Использует связи и ресурсы членов совета для доступа к новым контрактам (теория ресурсной зависимости)

**Вопросы для обсуждения:**

• Какая теория «победила» в итоговом решении? Или удалось ли достичь баланса?

• Какие аргументы были наиболее убедительными?

• Что было самым сложным в поиске интегративного решения?