

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА (СРС)

по теме 2 «Эволюция теорий корпоративного управления»

Цель: закрепить и углубить теоретические знания об эволюции концепций корпоративного управления, полученные в ходе лекционных и практических занятий, а также сформировать у магистрантов практические умения и навыки:

- **сравнивать** различные теоретические подходы к корпоративному управлению (агентскую теорию, теорию стейкхолдеров, теорию ресурсной зависимости, теорию стюардства) по ключевым параметрам;
- **анализировать** реальные корпоративные проблемы и ситуации через призму различных теоретических концепций;
- **обосновывать** выбор механизмов корпоративного управления для конкретных организационных условий с учётом исторических и культурных факторов;
- **учитывать** культурное разнообразие (общее и особенное различных культур) при выборе и адаптации теоретических моделей корпоративного управления;
- **проектировать** рекомендации по совершенствованию корпоративного управления в российских компаниях на основе синтеза теоретических подходов.

Задачи

1. Провести сравнительный анализ четырёх теорий корпоративного управления по заданным критериям
2. Определить условия применимости каждой теории в зависимости от типа компании, отрасли, стадии развития
3. Разработать консультационное заключение с рекомендациями по совершенствованию корпоративного управления для реальной компании

4. Проанализировать влияние культурных параметров на применимость различных теорий в российском контексте

5. Провести самооценку готовности учитывать культурный контекст в профессиональной деятельности

Форма отчёта

Аналитическая записка (5–7 страниц) + таблицы (по заданию 1) + консультационное заключение (по заданию 2) + рефлексивное эссе (по заданию 3). Отчёт сдаётся в электронном виде через LMS или на бумажном носителе за 3 дня до семинарского занятия по теме.

Задание 1. Аналитическое: «Сравнительный анализ теорий корпоративного управления»

На основе лекционного материала и рекомендованной литературы проведите сравнительный анализ четырёх основных теорий корпоративного управления: агентской теории, теории стейкхолдеров, теории ресурсной зависимости и теории стюардства.

Требования к выполнению:

1. Заполните сводную таблицу сравнения по следующим критериям:

Критерий сравнения	Агентская теория	Теория стейкхолдеров	Теория ресурсной зависимости	Теория стюардства
Ключевые представители и год возникновения				
Базовый постулат (основная идея)				
Модель человека (как понимается поведение)				
Центральная проблема				
Роль совета директоров				
Рекомендуемые				

Критерий сравнения	Агентская теория	Теория стейкхолдеров	Теория ресурсной зависимости	Теория стюардства
механизмы управления				
Сильные стороны				
Слабые стороны (критика)				
Связь с нормированием труда				

2. На основе заполненной таблицы ответьте на вопросы (письменно, 1–1,5 страницы):

- Какие теории являются «конкурирующими» (противоречат друг другу), а какие – «дополняющими»?
- В каких ситуациях (тип компании, отрасль, стадия развития) каждая теория наиболее применима?
- Почему современные исследователи всё чаще обращаются к интегративному (многотеоретическому) подходу?

3. Приведите **примеры** российских компаний, корпоративное управление которых тяготеет к той или иной теоретической модели (по 1 примеру для каждой теории). Аргументируйте свой выбор (3–5 предложений на каждый пример).

Задание 2. Проектировочное: «Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления»

Вы приглашены в качестве консультанта в компанию «Сибирский алюминий» – крупного производителя алюминия (12 000 сотрудников, 4 производственные площадки в разных регионах России, экспортная ориентированность). Компания столкнулась со следующими проблемами:

№	Проблема	Проявление
1	Падение рентабельности	Рост мировых цен на сырьё при стабильных ценах на готовую продукцию

№	Проблема	Проявление
2	Конфликт между гендиректором и советом директоров	Гендиректор обвиняет совет в излишнем контроле; совет – гендиректора в неэффективности
3	Требования инвесторов	Западные фонды (владеют 25% акций) требуют внедрения ESG-стандартов и повышения прозрачности
4	Социальная напряжённость	Риск забастовок в городах присутствия из-за задержек зарплаты (2 месяца)
5	Отсутствие системы нормирования труда	Разные нормы выработки на разных площадках, конфликты между рабочими и мастерами

Требования к выполнению:

Разработайте **консультационное заключение** (3–5 страниц), включающее следующие разделы:

Раздел 1. Диагностика проблем через призму теорий корпоративного управления

Заполните таблицу:

Проблема	Какой теоретический подход помогает анализировать?	В чём суть проблемы с позиции теории?
Падение рентабельности		
Конфликт гендиректора и совета		
Требования инвесторов (ESG)		
Социальная напряжённость		
Отсутствие системы нормирования		

Раздел 2. Рекомендации по совершенствованию корпоративного управления

Сформулируйте **5–7 рекомендаций**, сгруппированных по направлениям:

Направление	Рекомендации (2–3 по каждому направлению)
-------------	---

Направление	Рекомендации (2–3 по каждому направлению)
Изменения в структуре и работе совета директоров	
Изменения в системе мотивации и контроля менеджмента	
Меры по учёту интересов работников и местных сообществ	
Меры по внедрению ESG-стандартов	
Предложения по совершенствованию системы нормирования труда	

Для **каждой рекомендации** укажите (в виде отдельной колонки или сноски):

- Какую теоретическую основу она использует (агентская / стейкхолдеров / ресурсной зависимости / стюардства)
- Какой практический результат ожидается
- Какие риски могут возникнуть при внедрении

Раздел 3. План внедрения (на 1 год)

Представьте поэтапный план внедрения ваших рекомендаций:

Этап	Срок	Мероприятия	Ответственные	Ожидаемый результат
1	1–3 мес.			
2	4–6 мес.			
3	7–12 мес.			

Задание 3. Рефлексивное: «Культурные ограничения и возможности применения теорий корпоративного управления в России»

Исследования показывают, что западные модели корпоративного управления, основанные на агентской теории, не всегда эффективны в условиях российской культуры и экономики. В то же время российские компании

активно внедряют ESG-практики, что подтверждает применимость теории стейкхолдеров.

Требования к выполнению (письменное эссе, 2–3 страницы):

Часть 1. Анализ культурных параметров

Заполните таблицу «Влияние культурных параметров на применимость теорий КУ в России»:

Параметр культуры (по Хофстеде)	Характеристика России (оценка)	Как это влияет на применимость теорий КУ
Дистанция власти	Высокая (93 из 100)	
Индивидуализм	Низкая (39 из 100)	
Избегание неопределённости	Высокая (95 из 100)	
Маскулинность	Средняя (36 из 100)	
Долгосрочная ориентация	Низкая (81 из 100 – парадокс)	

Источник: Hofstede Insights (данные по России)

Часть 2. Ответы на вопросы (развёрнуто, по 0,5–1 странице на вопрос)

1. Почему «чистая» агентская модель (как в США) в России работает иначе? Какие элементы агентской теории требуют адаптации?

2. Какие элементы теории стюардства могут быть эффективны в российских компаниях, а какие – нет? Почему?

3. Как особенности российской деловой культуры влияют на отношения между контролирующими и миноритарными акционерами?

Часть 3. Чек-лист самооценки

Заполните чек-лист «Моя готовность учитывать культурный контекст при выборе теоретической модели корпоративного управления»:

Утверждение	Да	Скорее да	Нет	Почему? (если не да)
Я могу объяснить, почему агентская теория по-разному работает в США, Германии и России				

Утверждение	Да	Скорее да	Нет	Почему? (если не да)
Я понимаю, как культурные особенности влияют на выбор структуры совета директоров				
Я готов в своей профессиональной деятельности предлагать разные модели корпоративного управления для разных стран/регионов				
Я считаю, что «лучшие практики» нужно адаптировать к локальной культуре, а не копировать				
Я могу назвать три примера успешной адаптации западных практик КУ в России				

Часть 4. Рефлексивный вывод

Сформулируйте **один вопрос**, который остался нерешённым или вызвал затруднение при анализе применимости теорий корпоративного управления в России. Предложите гипотетический способ поиска ответа на этот вопрос (например, «изучить кейсы компаний X и Y», «провести интервью с директорами» и т.п.).

Методические рекомендации для магистрантов по выполнению СРС

1. Приступая к заданию 1, повторите лекционный материал о четырёх теориях. Используйте рекомендованную литературу и сводную таблицу из лекции. При заполнении таблицы не ограничивайтесь переписыванием – старайтесь формулировать своими словами, но сохраняя точность.

2. При выполнении задания 2 опирайтесь на диагностическую таблицу: сначала определите, какие теории «видят» каждую проблему, затем проектируйте решения. Помните, что для одной проблемы могут потребоваться инструменты из разных теорий (интегративный подход). Рекомендации должны быть конкретными и реалистичными – представьте, что их действительно прочитает генеральный директор компании.

3. При работе над заданием 3 будьте честны в самооценке. Цель рефлексии – не получить максимальный балл, а выявить собственные зоны роста для формирования компетенции УК-5.2. При заполнении чек-листа обязательно комментируйте ответы «Нет» – это поможет преподавателю понять ваши затруднения.

4. Общие требования к оформлению:

- Шрифт: Times New Roman, 14 кегль
- Интервал: 1,5
- Поля: 2 см со всех сторон
- Объём: 5–7 страниц (без учёта таблиц)
- Таблицы могут быть встроены в текст или вынесены в приложение

5. Срок сдачи: за 3 дня до семинарского занятия по теме 2.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ТЕМЕ 2

Вопросы закрытого типа

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ. Запишите номер выбранного варианта.

1. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Кто из перечисленных учёных впервые поставил проблему контроля за наёмными управляющими в акционерных компаниях, отметив их «халатность и расточительность»?

1. Карл Маркс
2. Джон Стюарт Милль
3. Адам Смит
4. Адольф Берли

2. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какой принцип корпоративного управления был впервые обоснован Дж.С. Миллем в работе «Основы политической экономии» (1848)?

1. Принцип подотчётности
2. Принцип гласности (прозрачности)

3. Принцип справедливости
4. Принцип управления рисками

3. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какой тезис К. Маркса стал теоретической основой для понимания фундаментальной черты корпоративной эволюции — отделения собственности от управления?

1. Тезис о прибавочной стоимости
2. Тезис о классовой борьбе
3. Тезис о разграничении капитала-собственности и капитала-функции
4. Тезис о циклическом характере экономических кризисов

4. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

В каком году была опубликована книга А. Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность»?

1. 1776 г.
2. 1848 г.
3. 1932 г.
4. 1976 г.

5. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какой термин, введённый Берли и Минзом, описывает переход управления крупными корпорациями к профессиональным наёмным менеджерам?

1. Агентская революция
2. Революция менеджеров
3. Стейкхолдерская революция
4. Институциональная революция

6. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Кто является автором ключевой статьи «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» (1976), заложившей основы агентской теории?

1. А. Берли и Г. Минз
2. М. Дженсен и У. Меклинг
3. Р. Фримен
4. Дж. Пфеффер и Дж. Салансик

7. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Что из перечисленного НЕ относится к трём типам асимметрии в отношениях принципала и агента согласно агентской теории?

1. Информационная асимметрия
2. Целевая асимметрия
3. Ресурсная асимметрия
4. Рисковая асимметрия

8. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какие издержки в агентской теории называются «бондингом» (издержками гарантий)?

1. Расходы акционеров на контроль за менеджерами
2. Неизбежные потери даже при наличии мониторинга
3. Расходы менеджеров, гарантирующие их лояльность
4. Расходы на выплату дивидендов

9. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какой механизм снижения агентских издержек предполагает привязку вознаграждения менеджеров к долгосрочным результатам компании?

1. Независимые директора
2. Разделение ролей CEO и председателя
3. Опционы на акции и долгосрочные бонусы
4. Внешний аудит

10. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Кто является основоположником теории стейкхолдеров?

1. М. Дженсен
2. Р. Фримен
3. Дж. Пфеффер
4. Г. Минз

11. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

В каком году вышла книга Р. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон»?

1. 1932 г.
2. 1976 г.
3. 1984 г.
4. 1997 г.

12. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Согласно теории стейкхолдеров, что является главной задачей менеджмента?

1. Максимизация прибыли акционеров
2. Балансирование интересов всех заинтересованных сторон
3. Минимизация налоговых выплат
4. Расширение доли рынка

13. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

В модели салиентности Митчелла, Эгла и Вуда, какой тип стейкхолдеров обладает всеми тремя атрибутами (власть, легитимность, срочность)?

1. Латентные стейкхолдеры
2. Ожидающие стейкхолдеры
3. Определяющие стейкхолдеры
4. Дискреционные стейкхолдеры

14. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Кто является авторами теории ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory)?

1. М. Дженсен и У. Меклинг
2. Р. Фримен
3. Дж. Пфеффер и Дж. Салансик
4. А. Берли и Г. Минз

15. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Согласно теории ресурсной зависимости, какую функцию прежде всего выполняет совет директоров?

1. Контроль за менеджментом
2. Кооптацию внешних ресурсов (доступ к информации, капиталу, связям)
3. Защиту прав миноритарных акционеров
4. Разработку стратегии компании

16. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какая теория корпоративного управления исходит из предположения, что менеджеры — это «добросовестные хранители» (stewards) интересов собственников, а не оппортунисты?

1. Агентская теория
2. Теория стейкхолдеров
3. Теория стюардства
4. Теория ресурсной зависимости

17. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какой стиль управления рекомендуется теорией стюардства?

1. Жёсткий формальный контроль
2. Расширение автономии и доверие
3. Постоянный внешний аудит

4. Частая смена менеджмента

18. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Что означает термин «этический стюардизм» (этап 3 эволюции теории стюардства)?

1. Фокус только на интересах акционеров
2. Расширение субъекта заботы стюарда на всех стейкхолдеров
3. Переход от стюардства к агентской модели
4. Отрицание необходимости корпоративного управления

19. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Какой подход предлагает рассматривать поведение менеджеров как континуум от «агента» до «стюарда» в зависимости от ситуационных факторов?

1. Агентский подход
2. Стейкхолдерский подход
3. Интегративный подход (ситуационный выбор)
4. Ресурсный подход

20. Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Согласно интегративному подходу, какой фактор НЕ является модератором, определяющим тип поведения менеджера (агент или стюард)?

1. Конгруэнтность целей менеджера и акционеров
2. Восприятие справедливости
3. Цвет волос менеджера
4. Организационная культура и характер задач

ВОПРОСЫ ОТКРЫТОГО ТИПА

Инструкция: Прочитайте текст и запишите ответ. Ответ должен состоять из одного слова или короткого словосочетания, принятого в лекции.

21. Прочитайте текст и запишите ответ:

Учёный, впервые сформулировавший проблему «халатности и расточительства» наёмных управляющих акционерных компаний.

Ответ: _____

22. Прочитайте текст и запишите ответ:

Принцип корпоративного управления, обоснованный Дж.С. Миллем как обязательная публикация отчётов о финансовом положении корпорации.

Ответ: _____

23. Прочитайте текст и запишите ответ:

Год публикации книги А. Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность».

Ответ: _____

24. Прочитайте текст и запишите ответ:

Термин, описывающий переход управления крупными корпорациями к профессиональным наёмным менеджерам (по Берли и Минзу).

Ответ: _____

25. Прочитайте текст и запишите ответ:

Автор статьи «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» (1976) — один из двух основателей агентской теории.

Ответ: _____

26. Прочитайте текст и запишите ответ:

Тип асимметрии в агентской теории, означающий, что менеджеры знают о компании больше, чем акционеры.

Ответ: _____

27. Прочитайте текст и запишите ответ:

Вид агентских издержек, представляющий собой расходы акционеров на контроль за действиями менеджеров.

Ответ: _____

28. Прочитайте текст и запишите ответ:

Основоположник теории стейкхолдеров, автор книги «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» (1984).

Ответ: _____

29. Прочитайте текст и запишите ответ:

Атрибут салиентности стейкхолдера по Митчеллу, Эглу и Вуду, означающий способность навязывать свою волю фирме.

Ответ: _____

30. Прочитайте текст и запишите ответ:

Авторы теории ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory) — Дж. Пфеффер и _____.

Ответ: _____

31. Прочитайте текст и запишите ответ:

Год публикации работы Пфеффера и Салансика «Внешний контроль организаций: анализ ресурсной зависимости».

Ответ: _____

32. Прочитайте текст и запишите ответ:

Функция совета директоров согласно теории ресурсной зависимости — «кооптация» внешних _____.

Ответ: _____

33. Прочитайте текст и запишите ответ:

Теория корпоративного управления, которая рассматривает менеджеров как «добросовестных хранителей» интересов собственников.

Ответ: _____

34. Прочитайте текст и запишите ответ:

Альтернативное название теории стюардства (от англ. stewardship).

Ответ: _____

35. Прочитайте текст и запишите ответ:

Этап эволюции теории стюардства (2010-е годы), связанный с расширением субъекта заботы на всех стейкхолдеров.

Ответ: _____

36. Прочитайте текст и запишите ответ:

Подход, предлагающий рассматривать поведение менеджеров как континуум от «агента» до «стюарда» в зависимости от ситуационных факторов.

Ответ: _____

37. Прочитайте текст и запишите ответ:

Фактор, определяющий тип поведения менеджера, означающий степень совпадения целей менеджера и акционеров.

Ответ: _____

38. Прочитайте текст и запишите ответ:

Аббревиатура, обозначающая современную повестку устойчивого развития (экология, социальная сфера, управление).

Ответ: _____

39. Прочитайте текст и запишите ответ:

Год, в котором Business Roundtable пересмотрел свою позицию, объявив целью корпорации «создание ценности для всех стейкхолдеров».

Ответ: _____

40. Прочитайте текст и запишите ответ:

Организация, которая совместно с G20 разработала и актуализировала Принципы корпоративного управления (последняя версия — 2023 г.).

Ответ: _____