

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА
по теме 3 «Модели и современная практика корпоративного
управления»

Цель

Закрепить и углубить теоретические знания о моделях и современной практике корпоративного управления, а также сформировать у магистрантов практические умения и навыки:

- **сравнивать** различные модели корпоративного управления (англо-американскую, германскую, японскую) по ключевым параметрам (ОПК-1.1);
- **анализировать** практику корпоративного управления российских компаний на предмет соответствия принципам Кодекса корпоративного управления Банка России;
- **разрабатывать** рекомендации по совершенствованию корпоративного управления с учётом международных стандартов G20/OECD и российской специфики (ПК-3.2);
- **учитывать** культурные особенности и национальные традиции при выборе и адаптации моделей корпоративного управления (УК-5.2).

Задачи СРС

№	Задача	Формируемый результат
1	Провести сравнительный анализ трёх моделей корпоративного управления	Умение выявлять ключевые характеристики моделей
2	Проанализировать практику КУ российской компании на соответствие Кодексу	Навык оценки качества КУ
3	Разработать рекомендации по совершенствованию КУ	Способность проектировать изменения
4	Проанализировать влияние культурных особенностей на модели КУ	Учёт культурного разнообразия

Форма отчёта

Аналитическая записка (5–7 страниц) + таблицы + рефлексивный дневник. Отчёт сдаётся в электронном виде через LMS за 3 дня до семинарского занятия.

Задание 1. Аналитическое. «Сравнительный анализ моделей корпоративного управления»

На основе лекционного материала и рекомендованной литературы проведите сравнительный анализ трёх моделей корпоративного управления.

Требования к выполнению:

1. Заполните сводную таблицу сравнения моделей:

Критерий сравнения	Англо-американская	Германская	Японская
Область распространения			
Структура совета директоров			
Ключевые участники			
Роль банков			
Представительство работников			
Приоритет в управлении			
Роль фондового рынка			
Требования к раскрытию информации			
Сильные стороны			
Слабые стороны			

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

- Какая модель наиболее ориентирована на акционеров, а какая – на стейкхолдеров?
- В какой модели сильнее всего защищены права работников? Как это влияет на нормирование труда?

○ Какие элементы каждой модели могли бы быть адаптированы в российской практике?

3. Подготовьте **краткое резюме** (5–7 предложений) для руководства российского АО, которое планирует выход на международные рынки капитала: «Какую модель корпоративного управления выбрать и почему?».

Задание 2. Проектировочное. «Разработка отчёта о соблюдении Кодекса корпоративного управления»

Задание:

Вы – консультант по корпоративному управлению в ПАО «Южный порт» (транспортная компания, акции в котировальном списке третьего уровня Московской биржи, 5 000 сотрудников). Компания готовит годовой отчёт и должна представить в нём отчёт о соблюдении Кодекса корпоративного управления Банка России.

Компания не соблюдает следующие рекомендации Кодекса:

- Нет независимых директоров в совете директоров (совет состоит из 7 человек: 5 представителей контролирующего акционера, 2 представителя менеджмента).
- Роли председателя совета директоров и генерального директора не разделены.
- Нет комитета по аудиту (функции выполняет ревизионная комиссия).
- Нет политики по управлению рисками.
- Нет системы внутреннего аудита.

Контролирующий акционер считает, что «это лишние расходы и бюрократия».

Требования к выполнению:

Разработайте **отчёт о соблюдении Кодекса корпоративного управления** (формат – раздел годового отчёта, 2–3 страницы), включающий:

1. **Вводную часть** – перечень всех принципов и рекомендаций Кодекса (кратко).

2. Таблицу соблюдения:

Рекомендация Кодекса	Статус (соблюдается/не соблюдается/частично)	Объяснение (по принципу «соблюдай или объясняй»)	План действий по внедрению (сроки)
...	...	...	...

3. **Пояснительную записку** – аргументированное обоснование причин несоблюдения каждой рекомендации с учётом специфики компании (размер, отрасль, структура собственности).

4. **План мероприятий** по постепенному внедрению рекомендаций Кодекса (на 2 года).

Образец оформления объяснения:

Рекомендация о наличии независимых директоров в совете директоров не соблюдается в связи с тем, что компания находится на начальном этапе внедрения принципов Кодекса корпоративного управления. На рынке ограничено количество кандидатов, обладающих необходимой квалификацией в транспортной отрасли. Компания планирует в течение 12 месяцев провести оценку потенциальных кандидатов и включить в состав совета директоров одного независимого директора.

Задание 3. Рефлексивное. «Культурные особенности российской модели корпоративного управления»

Задание:

Как отмечают исследователи, российская модель корпоративного управления является гибридной, сочетая формальные признаки зарубежных моделей с уникальными местными характеристиками, такими как высокая концентрация капитала, активная роль государства и особые культурные традиции.

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

Часть 1. Анализ культурных особенностей

Заполните таблицу «Влияние культурных параметров на российскую модель КУ»:

Параметр культуры (по Хофстеде)	Характеристика России	Как это проявляется в КУ
Дистанция власти (высокая – 93)		
Индивидуализм (низкий – 39)		
Избегание неопределённости (высокое – 95)		
Маскулинность (средняя – 36)		

Часть 2. Анализ роли государства

Ответьте на вопросы (развёрнуто):

1. Как «директивная модель» управления в госкомпаниях влияет на эффективность корпоративного управления?
2. Каковы плюсы и минусы высокой концентрации собственности для практики КУ?
3. Почему в России формальное законодательство часто расходится с реальной практикой КУ?

Часть 3. Чек-лист самооценки

Утверждение	Да	Скорее да	Нет
Я могу объяснить, чем российская модель КУ отличается от англо-американской и германской			
Я понимаю, почему принцип «соблюдай или объясняй» важен для внедрения Кодекса КУ			
Я готов в своей профессиональной деятельности учитывать российскую специфику при разработке регламентов			
Я могу назвать три проблемы российского КУ, требующие решения			

Часть 4. Рефлексивный вывод

Сформулируйте **один вопрос**, который остался нерешённым или вызвал затруднение при анализе российской модели корпоративного управления. Предложите гипотетический способ поиска ответа.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ПО ТЕМЕ 3

Вопросы закрытого типа

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

1. В какой модели корпоративного управления совет директоров имеет двухуровневую структуру (Наблюдательный совет и Правление)?

1. Англо-американская
2. Германская
3. Японская
4. Российская

2. Что из перечисленного является ключевой характеристикой англо-американской модели?

1. Доминирование банковского финансирования
2. Двухуровневый совет директоров
3. Сильные рынки капитала и преобладание рыночных механизмов контроля
4. Система кейрецу

3. Что означает термин «кейрецу» в японской модели корпоративного управления?

1. Двухуровневый совет директоров
2. Система пожизненного найма
3. Финансово-промышленная сеть взаимных перекрёстных владений акциями

4. Кодекс корпоративного управления

4. В какой модели корпоративного управления законодательно закреплено представительство работников в наблюдательном совете?

1. Англо-американская
2. Германская
3. Японская
4. Китайская

5. Какая модель корпоративного управления наиболее ориентирована на максимизацию акционерной стоимости (shareholder value)?

1. Англо-американская
2. Германская
3. Японская
4. Все модели в равной степени

6. Что из перечисленного НЕ является ключевой характеристикой российской модели корпоративного управления?

1. Высокая концентрация собственности
2. Активная роль государства
3. Преобладание банковского финансирования над рыночным
4. Развитая система независимых директоров

7. В каком году Банк России одобрил Кодекс корпоративного управления?

1. 2002 г.
2. 2010 г.
3. 2014 г.
4. 2020 г.

8. Что означает принцип «соблюдай или объясняй» (comply or explain) в контексте Кодекса корпоративного управления Банка России?

1. Обязательное соблюдение всех рекомендаций без исключений
2. Компания может не соблюдать рекомендации, но должна раскрыть причины и альтернативные механизмы
3. Компания должна объяснять акционерам, почему она соблюдает рекомендации
4. Нарушение рекомендаций влечёт административную ответственность

9. Какие компании обязаны представлять отчёт о соблюдении Кодекса корпоративного управления?

1. Все акционерные общества России
2. Только государственные корпорации
3. Публичные акционерные общества, акции которых допущены к организованным торгам
4. Только компании с государственным участием

10. Что из перечисленного является одной из ключевых целей пересмотра принципов G20/OECD в 2023 году?

1. Упрощение требований к раскрытию информации
2. Включение рекомендаций по устойчивости и жизнеспособности компаний (sustainability and resilience)
3. Отказ от рекомендаций по независимым директорам
4. Снижение роли стейкхолдеров

11. Какая структура совета директоров характерна для англо-американской модели?

1. Двухуровневая
2. Трёхуровневая
3. Унитарная

4. Многоуровневая (с участием представителей банков)

12. Каков средний размер совета директоров в японских корпорациях?

1. 5–7 человек
2. 10–15 человек
3. Около 50 человек
4. 100 и более человек

13. Какой из принципов Кодекса корпоративного управления Банка России относится к правам акционеров?

1. Обеспечение равного и справедливого отношения ко всем акционерам
2. Создание комитета по аудиту
3. Наличие независимых директоров
4. Раскрытие информации о вознаграждении топ-менеджмента

14. Что из перечисленного является характерной чертой германской модели корпоративного управления?

1. Высокая роль фондового рынка
2. Преобладание институциональных инвесторов
3. Ключевая роль банков как долгосрочных акционеров
4. Отсутствие представительства работников в органах управления

15. Какая организация совместно с G20 разработала и актуализировала Принципы корпоративного управления (последняя версия – 2023 г.)?

1. Всемирный банк
2. Международный валютный фонд
3. ОЭСР (OECD)
4. ВТО

Вопросы открытого типа

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

16. Модель корпоративного управления, распространённая в США, Великобритании, Канаде, Австралии.

Ответ: _____

17. Двухпалатный орган управления в германской модели, состоящий из Наблюдательного совета и Правления.

Ответ: _____

18. Японские финансово-промышленные сети, характеризующиеся перекрёстным владением акциями.

Ответ: _____

19. Принцип Кодекса корпоративного управления Банка России, означающий, что компания может не соблюдать рекомендацию, но должна раскрыть причины.

Ответ: _____

20. Орган корпорации, который в англо-американской модели состоит в основном из независимых директоров и осуществляет стратегическое управление.

Ответ: _____

21. Год одобрения Кодекса корпоративного управления Банком России.

Ответ: _____

22. Модель корпоративного управления, для которой характерна двухуровневая структура совета директоров с законодательным представительством работников.

Ответ: _____

23. Модель корпоративного управления, в которой ключевую роль играет основной банк и система кейрецу.

Ответ: _____

24. Организация, совместно с G20 разработавшая международные принципы корпоративного управления.

Ответ: _____

25. Год последней редакции принципов корпоративного управления.

Ответ: _____

26. Тип директора, который не связан с корпорацией трудовыми отношениями и не является её акционером (в англо-американской модели).

Ответ: _____

27. Документ, содержащий свод наилучших практик корпоративного управления в России (рекомендован Банком России).

Ответ: _____

28. Тип акционеров, чьи права наиболее уязвимы в условиях высокой концентрации собственности.

Ответ: _____

29. Принцип корпоративного управления, означающий своевременное раскрытие достоверной информации о деятельности компании.

Ответ: _____

30. Новая глава принципов G20/OECD 2023 года, посвящённая управлению климатическими и экологическими рисками.

Ответ: _____